دليل التعاون والشراكة للجماعات المحلية

يناير 2011



الفهـــرسة

6. شركة التنمية المحلية

ملحقات:

لائحة المجسدات والمبيانات

معجم التسميات المختصرة

ACDI	الوكالة الكندية للتنمية الدولية
AIMF	الجمعية الدولية لعمداء ومسؤولي العواصم والمدن الناطقة كليا أو جزئيا بالفرنسية
AIRF	الجمعية الدولية للجهات الناطقة بالفرنسية
APDN	وكالة تنمية الأقاليم الشمالية
CGLUA	المدن والحكومات المحلية المتحدة الأفريقية
COPPEM	اللجنة الدائمة للشراكة الأورو متوسطية
CU	الجماعة الحضرية
DGCL	المديرية العامة للجماعات المحلية
EPL	شركة عمومية محلية
GLM	الحكامة المحلية – المغرب
GRIM	مجموعة البحث حول التجديد على الصعيد المحلي
INDH	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
OVCI	منظمة المدن و العواصم الإسلامية
OING	منظمات دولية غير حكومية
OVA	منظمة المدن العربية
OVPM	منظمة المدن المرتبة تراثا عالميا
PAD	مشروع دعم اللامركزية
PCD	المخطط الجماعي للتنمية
PIB	الناتج الداخلي الخام
PPP	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
SDL	شركة التنمية المحلية
SEM	شركة الاقتصاد المختلط
UE	الاتحاد الأوروبي
USAID	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

تقديـــم

يعتبر إعداد دليل خاص بمجال تعاون وشراكة الجماعات المحلية لتطوير هذا المجال، مهمة طموحة، أصبحت اليوم حقيقة تجسدت في هذا العمل الذي أنجز بفضل مجهودات مشتركة لمجموعة من الكفاءات التابعة للمصالح المركزية والترابية لوزارة الداخلية، بتعاون مع خبراء مختصين.

وبهذه المناسبة، يتقدم فريق التحرير بتشكراته الجزيلة إلى التعاون الكندي، خاصة إلى أعضاء فريق مشروع الحكامة المحلية بالمغرب، وكافة الأطراف التي ساهمت في إعداد هذا الدليل الموجه أساسا للمنتخبين المحليين، والمسؤولين بالإدارات الترابية.

ولقد تضمنت المقتضيات الإصلاحية التي أدخلت أخيرا على الميثاق الجماعي في مجال التعاون والشراكة، مجموعة من المستجدات من شأنها توفير فرص إضافية للجماعات المحلية من اجل استقطاب موارد إضافية، واعتماد طرق جديدة للحكامة المحلية.

وتعتبر اليوم الشراكة، كما أثبتته التجربة في المغرب، كما في بعض الدول المتقدمة في هذا الميدان، رافعة أساسية لتنمية المجالات الترابية، وقيمة إضافية لتطوير وتعزيز قدراتها، خصوصا إذا ما توفرت معها مجموعة من الشروط، تتجسد في إصرار ومسؤولية المنتخبين، وتوفير الدعم التقني من طرف سلطات الوصاية، واستغلال الطاقات البشرية التي تتوفر عليها الجماعات المحلية.

ومن شأن هذا الدليل تمكين القراء من الوقوف على مختلف أنواع الشراكة، والآفاق العديدة التي تفتحها لفائدة الجماعات المحلية في ميدان التعاون الجماعي واللامركزي، ومجموعات الجماعات، والشراكة بين القطاع العام والخاص، وشركات التنمية المحلية....

فريق التحرير

1. توطئة

يهتم هذا العمل بالأساس بالجماعات المحلية، باعتبارها مؤسسات عمومية لامركزية، تتكون من جماعات حضرية وقروية وعمالات وأقاليم وجهات، تمارس مجموعة من الاختصاصات عن طريق مجالس منتخبة، تصاحبها في ذلك مجموعة من آليات الوصاية تمارسها الإدارة.

ويشكل القانون رقم 08-17 المتمم والمغير للقانون رقم 78-00 المتعلق بالميثاق الجماعي، إضافة مهمة في مسلسل اللامركزية، لما تضمنه من إصلاحات مهمة، تجسد دعم السلطات العمومية مواصلة مجهوداتها من أجل دعم وتعزيز هذا النهج القويم.

كما تسعى هذه السلطات إلى تشجيع مشاركة المواطنين في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية من خلال برامج عملية، كالمبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وتوسيع اعتماد آليات التدبير، التي تقوم على التشاور، كما هو الشأن بالنسبة لمجال التعاون والشراكة.

ولقد أصبحت الجماعات المحلية تشكل محطات أساسية في الميادين الاقتصادية والمالية والمبادلات في جميع القطاعات، من أجل توسيع شراكتها مع جمعيات المجتمع المدني، وتنويع علاقاتها، لإنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق الشراكة والتعاون.

1-1 الإطار العام للتدبير

يعتبر هذا الدليل الخاص بالتعاون والشراكة للجماعات المحلية، مرجعا أساسيا للمسؤولين والمشرفين عليها، يساعدهم على تحديد واختيار الاتجاهات، واتخاذ القرارات في هذا المجال، باعتباره آلية مهمة للتعاون والشراكة، ووسيلة لتوفير المعلومات المتعلقة بتدبيرها.

ومن شأن هذا الدليل تسهيل مأمورية المنتخبين والمسؤولين المحليين من أجل:

- معرفة أنواع وأشكال التعاون والشراكة؛
- الاستناد على مرجعية قانونية تنظم التعاون والشراكة؛
- معرفة الشروط اللازمة لإقامة علاقات تعاون وشراكة فعالة وذات منفعة؛
- تقييم الاختصاصات والمعلومات اللازمة لاختيار علاقات تعاون وشراكة ناجعة؛
- الوقوف على المشاكل التي تعترض مجال التعاون والشراكة؛
- معرفة دور الجماعات المحلية في تدبير علاقات التعاون والشراكة.

2-1 المقاربة والمحتوى

يعتبر هذا الدليل مرجعا للوزارات والمؤسسات العمومية لتلبية حاجيات الجماعات المحلية في هذا المجال.

ولقد سبق إنجاز عدة دراسات وأبحاث في مجال التعاون والشراكة كما هو وارد في المراجع المعتمدة في هذا الدليل، غير أن غالبيتها تبقى مجرد أعمال قطاعية، تناولت بعض أشكال التعاون والشراكة، دون أن تكون لها رؤية شمولية عن هذا القطاع.

كما أن الغرض من هذا العمل يتمثل في تقديم مجموع من أنشطة الجماعات المحلية في مجال التعاون والشراكة. لهذا، خصص الباب الأول منه للمراحل التاريخية التي قطعها هذا القطاع بالمغرب، وانصب الباب الثاني على الإطار القانوني المنظم له، في حين قدم الباب الثالث عناصر التعاون والشراكة العمومية، بالإضافة للتعاون العمومي والخاص المتمثل في التدبير المفوض وشركات التنمية المحلية.

وتم إرفاق هذا العمل بدليل مفصل عن المراحل والإجراءات المتبعة من أجل إنجاز مشاريع للتعاون والشراكة في إطار القوانين المنظمة لهذا القطاع.

2. السياق العام وتطور التعاون والشراكة

يخصص هذا الباب لإبراز المراحل المهمة التي قطعها مجال التعاون والشراكة، والمبادرات التشريعية والتنظيمية المنظمة لهذا الميدان.

حيث أصبح مجال التعاون والشراكة يعرف مع مر السنين، اتساعا وتطورا مهما يشمل تدريجيا جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية، وتبادل الخبرات، وإنجاز مشاريع صغرى لتنفيذ برامج كبيرة تتطلب تقنيات عالية ومتطورة.

وبالفعل، فإن العديد من مشاريع التنمية لم يتم تنفيذها إلا بفضل إحدى صيغ الشراكة والتعاون بين القطاع العام والخاص، أو في إطار شركات التنمية المحلية (الشكل الجديد لشركة الاقتصاد المختلط)، أو مجموعات الجماعات أو الجماعات المحلية، أو اتفاقيات التعاون والشراكة والتوأمة.

ولقد مكنت اتفاقيات التوأمة إلى حد كبير الجماعات المحلية المغربية، اكتساب رصيد متميز من التجربة في هذا المجال، كما شكلت آليات مناسبة لإقامة علاقات شراكة وتعاون شمال/جنوب وجنوب/جنوب.

وعليه، أصبح مجال التعاون والشراكة يترجم إرادة الجماعات المحلية لتحقيق تنميتها، وتقليص الفوارق الاقتصادية، واعتماد مبادئ وثقافة الحكامة الجيدة.[1]

2-1 التعاون

يخصص هذا الباب لأشكال التعاون المعتمدة من طرف الجماعات المحلية بالمغرب، في حين تتولى الأبواب الموالية إعطاء تعريفات عن التعاون والشراكة، تأخذ بعين الاعتبار مفاهيم تسمح بتحديد وتصنيف مختلف أشكاله.

وفيما يلي أهم أشكال التعاون الداخلي:

- الوكالة المستقلة التي تهم جماعتين اثنين (02) متجاورتين على الأقل، لتوزيع الماء والكهرباء والنقل؛
- مجموعات العمالات والأقاليم؛
- مجموعات الجماعات المحلية، تضم نوعين من الجماعات المحلية على الأقل، قصد إنجاز عمل مشترك أو تدبير مرافق ذات فائدة مشتركة.
- لجان التعاون المشتركة بين الجهات، تحدث قصد تحقيق عمل مشترك أو إنشاء مرفق ذي منفعة مشتركة بين الجهات، أو لأجل تدبير أموال خاصة بكل جهة منها ومعدة لتمويل أعمال مشتركة ودفع نفقات التسيير المشترك.[2]

2-2 التعاون الداخلي - الوكالة المستقلة بالمغرب

ليست الوكالة المستقلة في الأصل شكلا من أشكال التعاون الجماعي، بل تعتبر مؤسسة عمومية بمفهوم مرسوم 29 شتنبر 1964 الذي ينظم طرق إحداثها وتسييرها.

---

1 المديرية العامة للجماعات المحلية - مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون - مذكرات داخلية حول التعاون والشراكة - 2009.

2 ظهير شريف رقم 1.97.84 صادر في 23 من ذي القعدة 1417 (2أبريل 1997) بتنفيذ القانون المتعلق بتنظيم الجهات.

ويمكن أن تحدث هذه الوكالة من طرف جماعة محلية واحدة، أو أن تقام بالاشتراك مع عدة جماعات من أجل تسيير واستغلال مرفق عمومي جماعي مشترك؛ وفي هذه الحالة بالضبط يمكن اعتبار الوكالة أسلوبا من أساليب التعاون الجماعي.

لقد استعملت الوكالة بالأساس كوسيلة لتدبير المرافق العمومية المتعلقة بالماء، والكهرباء، والنقل، مما جعل منها الوسيلة الأكثر استعمالا من لدن الجماعات المحلية لتدبير المرافق العمومية المحلية. ومع ذلك تجدر الإشارة أن هذه الوكالات تعرف عدة مشاكل مالية تسبب حلها، مما شجع الاستعانة بالخبرة والإمكانيات الأجنبية لإنجاز وتدبير مشاريع مختلفة في ميادين التطهير، وتوزيع الماء والكهرباء والنقل.

وتعطي البيانات المفصلة التالية لمحة عن استثمارات وكالات التوزيع وشركات التدبير المفوض لقطاعات الماء، و التطهير، والكهرباء، كما توضح حجم الاستثمارات في وكالات التوزيع وشركات التدبير المفوض برسم سنة 2005.

مبيان 2.1

استثمارات وكالات التوزيع حسب نوعية الاستثمار خلال 2008-2009 [3]

نوع لاستثمار		2008	2009
التجهيزات			
	الماء	143,96	117,81
	الكهرباء	151,30	178,60
	التطهير	305,14	658,39
المجموع		600,4	954,8
التوزيع			
	الماء	153,91	184,27
	الكهرباء	132,98	122,57
	التطهير	243,43	233,38
المجموع		530,3	540,2
الاستغلال			
	الماء	15,85	17,31
	الكهرباء	16,53	20,17
	التطهير	9,01	20,26
المجموع		41,4	57,7
أشغال موضوع التعويض			
	الماء	76,41	85,58
	الكهرباء	77,53	73,74
	التطهير	64,18	72,12
المجموع		218,1	231,4
المجموع العام			
	الماء	390,13	404,97
	الكهرباء	378,34	395,08
	التطهير	621,76	984,15
المجموع		1 390,2	1 784,2

3 وزارة الداخلية – الجماعات المحلية بالأرقام – المديرية العامة للجماعات المحلية؛ 2005.

بيان 2.2

استثمارات وكالات التوزيع وشركات الامتياز خلال 2008–2009 (ملايين الدراهم)[4]

Total		Assainissement		Electricité		Eau		Opérateurs
2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	
874,0	721,1	362,00	239,70	272,00	289,90	240,00	191,50	ليديك
249,3	426,0	138,90	261,01	58,53	93,58	51,87	71,37	ريدال
332,6	296,3	160,80	144,00	77,30	69,39	94,50	82,93	اميندييس طنجة
198,5	304,3	110,30	183,70	46,00	58,30	42,20	62,30	أميندييس تطوان
167,4	145,5	40,66	35,57	54,09	50,52	72,65	59,41	×و.ت.م.ك.فاس
517,9	461,0	305,69	216,31	136,01	143,46	76,24	101,22	و.ت.م.ك مراكش
144,3	184,8	79,60	86,05	40,57	72,06	24,09	26,71	و.ت.م.ك مكناس
89,1	93,5	20,92	33,44	45,34	41,04	22,83	19,06	و.ت.م.ك القنيطرة
149,2	82,8	94,44	29,11	40,63	41,07	14,08	12,65	و.ت.م.ك الجديدة
84,1	29,7	37,49	9,87	32,44	12,93	14,20	6,91	و.ت.م.ك آسفي
104,9	65,4	23,10	13,58	46,00	17,26	35,76	34,55	و.ت.م.ك العرائش
268,5	165,2	206,22	112,62			62,32	52,58	و.ت.م.ك أكادير
140,1	50,5	115,74	26,83			24,40	23,69	و.ت.م.ك وجدة
52,0	25,7	27,10	7,12			24,92	18,62	و.ت.م.ك بني ملال
46,3	69,5	32,27	51,27			13,99	18,26	و.ت.م.ك سطات
20,4	16,5	0,92				19,48	16,48	و.ت.م.ك الناظور
3 438,6	3 137,9	1 756,1	1 450,2	848,9	889,5	833,5	798,2	و.ت.م.ك تازة
								المجموع

2–3 التعاون الداخلي – مجموعة الجماعات :

لقد سبقت الإشارة لأنواع وأهداف المجموعات، والحاجيات التي تسعى لتلبيتها، وآليات تدبير وتنمية الجماعات الحضرية والقروية.

ومنذ إصدار الظهير 23 يونيو 1960 بمثابة أول ميثاق ينظم الجماعات المحلية بالمغرب، سعى المشرع من خلال تنظيم هذا المجال إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معالجة وتدارك سلبيات التقاطيع والتقسيمات الجماعية؛
- إذكاء التضامن والتعاون بين الجماعات وتقليص الفوارق فيما بينها؛
- تشجيع الأنشطة والمشاريع المشتركة.[5]

فإذا كانت مقتضيات ظهير 23 يونيو 1960 حددت النظام القانوني لنقابات الجماعات، فإن ظهير 30 شتنبر 1976 المتعلق بالميثاق الجماعي، وسع من مفهوم النقابة ليشمل مجموعة من القواعد لإحداثها وتسييرها.

وبمقتضى الميثاق الجماعي لسنة 2002، تم استبدال المصطلح المستعمل سابقا "النقابة الجماعية" بعبارة "مجموعة الجماعات"، وسمح كذلك للجماعات إحداث مجموعات الجماعات المحلية مع جماعات محلية أخرى.

4 وزارة الداخلية – الجماعات المحلية بالأرقام – المديرية العامة للجماعات المحلية: 2005.

5 الحكومة المغربية – وزارة الداخلية – المديرية العامة للجماعات المحلية – قرارات المناظرة الوطنية الثالثة للجماعات المحلية: مكناس 1986 – ص: 225.

وحسب استطلاع قامت به المديرية العامة للجماعات المحلية سنة 2006، لدى عمالات وأقاليم المملكة، تبين أن المجموعة كآلية للتعاون، توفر مجموعة من المزايا تضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لجماعاتها العضوة وذلك من أجل:

- سد العجز الحاصل في التجهيزات الأساسية؛
- الاستثمار في المشاريع الكبرى التي تتطلب إمكانيات مالية كبيرة وتقنية عالية وإجراءات تأطيرية متطورة؛
- الانتصاب كمحور وحيد لدى باقي الشركاء؛
- معالجة نقائص التقاطيع الترابية المتتالية.[6]

ومن خلال دراسة أنجزها كذلك قسم التعاون اللامركزي التابع لمديرية الشؤون القانونية وإلى الدراسات والتوثيق والتعاون (المديرية العامة للجماعات المحلية) سنة 2006[7] ، تبين جليا مدى إقبال الجماعات المحلية على هذا شكل من أشكال التعاون الجماعي. (معلومات خاصة عن مجموعات الجماعات – نصوص ومبيانات – مأخوذة من هذه الوثيقة)[8]. وإلى حدود سنة 2006[9] تم إحداث 111 مجموعة، (ستة (6) منها خلال سنة 1986).

ولعل القراءة المتئنية لهذه المعطيات يتبين ضعف الحصيلة التي راكمتها الجماعات المحلية في هذا المجال خلال مدة 46 سنة من جهة، ومن جهة أخرى تظهر أهمية التعاون الجماعي في تطوير وتفعيل العمل المحلي، خصوصا أن هذه المجموعات تمكنت من استقطاب 856 جماعة من جميع الأحجام (114 جماعة حضرية و742 جماعة قروية) سواء منها الغنية أوضعيفة، حول مشاريع متنوعة وبرامج تنموية لفائدة أزيد من 12 مليون نسمة (7 ملايين ينتمون للعالم القروي و 5 ملايين للعالم الحضري).

مبيان 2.3

تحوز عدد مجموعات الجماعات

إلى غاية 31/12/19

السنوات	عدد المجموعات
1980	2
1985	5
1990	49
1995	73
2000	107
2006	126
2007	131
2008	132
2009	135

6 المديرية العامة للجماعات المحلية – مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون – تقرير حول مجموعات الجماعات: 2006 – 36 صفحة: من 16 إلى 22.

7 المديرية العامة للجماعات المحلية – مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون – مبيانات حول مجموعات الجماعات المحلية 2006.

8 المديرية العامة للجماعات المحلية – مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون – مبيانات حول مجموعات الجماعات المحلية 2006.

9 تم إحداث 124 مجموعة – 13 منها تم حلها لأسباب مختلفة.

مبيان 2.4

إحداث مجموعات الجماعات حسب السنوات

إلى غاية 31/12/19

السنوات	عدد المجموعات
1979	1
1980	1
1984	2
1985	1
1986	1
1987	10
1988	11
1989	18
1990	4
1991	3
1992	5
1993	1
1994	3
1995	12
1996	8
1997	5
1998	8
1999	5
2000	8
2001	2
2002	0
2003	1
2004	2
2005	7
2006	7
2007	5
2008	1
2009	3
المجموع	**135**

وتجدر الإشارة، أن المجموعة تشكل بالنسبة للجماعات المحلية التي لم تستعملها بعد، إطارا متميزا لإنجاز المشاريع والبرامج الطموحة، والقيام بأعمال مشتركة لتدبير مرافق عمومية محلية.

مبيان 2.5

مجموعات الجماعات حسب الجماعات المنخرطة

إلى غاية 31/12/19

عدد الجماعات المنخرطة	عدد المجموعات	
	2008	2009
جماعتان (2)	20	20
من 03 إلى 05 جماعات	42	44
من 06 إلى 01 جماعات	25	26
من 11 إلى 20 جماعة	26	26
من 21 إلى 30 جماعة	5	5
من 31 جماعة وما فوق	14	14
المجموع	**132**	**135**

* 13 مجموعة تم حلها

مبيان 2.6

توزيع الجماعات حسب الجهات

إلى غاية 31/12/19

الجهات	عدد المجموعات	
	2008	2009
الشاوية - ورديغة	22	23
سوس - ماسة - درعة	5	5
مكناس - تافيلالت	10	10
مراكش - تانسيفت - الحوز	10	12
الشرقية	8	8
تازة - الحسيمة - تاونات	4	4
تادلة - أزيلال	4	4
الدار البيضاء الكبرى	21	21
فاس - بولمان	4	4
الغرب - الشراردة - بني حسن	11	11
طنجة - تطوان	2	2
الرباط - سلا - زمور- زعير	15	15
دكالة - عبدة	4	4
كلميم - السمارة	4	4
العيون - بوجدور - الساقية الحمراء	8	8
وادي الذهب - الكويرة		
المجموع	**132**	**135**

* 13 مجموعة تم حلها

شمل مجال تدخل المجموعات تدبير والقيام باستثمارات في عدة قطاعات: الماء الصالح للشرب، والكهرباء، والطرق، والمسالك، والنقل الحضري، وتدبير وصيانة مجاري وقنوات الصرف الصحي، والتطهير، والتجزءات السكنية والاقتصادية، ومحاربة دور الصفيح، والمحافظة واستغلال المشاتل، والقطاعات السياحية والصناعية، وتهيئة الشواطئ، واقتناء وصيانة الآليات والمعدات.

مبيان 2.7

تطور مجموعات الجماعات حسب الموضوع

موضوع المجموعة	عدد المجموعات
اقتناء وصيانة الآليات والمعدات	21
النقل بين الجماعات	14
تهيئة واستغلال الغابات والمحافظة عليها وحماية البيئة	14
الشبكات الطرقية والمسالك القروية	14
الربط بشبكات الماء والكهرباء	11
الاستغلال الجماعي للأسواق الأسبوعية	07
السكن ومحاربة مدن الصفيح	06
أشغال التجهيزات	06
التجهيزات السياحية	05
إحداث مناطق اقتصادية ومركبات تجارية وترفيهية	05
إحداث مناطق صناعية	
إنجاز وتدبير المحطات الطرقية	04
المشاتل	03
إحداث وتدبير المقابر	03
إنجاز وتدبير شبكات التطهير	03
الإعلاميات	02
بناء وتجهيز ثكنة للوقاية المدنية	01
بناء وتدبير مجزرة عصرية	01
المجموع	**111**

إن الانجازات المهمة التي تم تحقيقها، والموارد البشرية والمالية الكبيرة التي عبئت من طرف الجماعات المحلية المتعاونة، تبرز مدى الاهتمام المتزايد الذي أصبحت توليه الجماعات المحلية لهذه الآلية التشاركية، وكذلك مدى قدرتها على استقطاب المزيد من الجماعات من كل الأحجام والمستويات؛ هذا الإقبال الذي سوف يرتفع كلما تمكنت هذه الجماعات من تلبية حاجيات ساكنتها، وتعزيز إمكانياتها، والاستفادة من تجارب نظيراتها التي سبقتها إلى هذا الميدان، وتدرك المزايا التي يوفرها التعاون الجماعي.

ولقد تضمن القانون رقم 17–08 المتمم والمغير للقانون رقم 78–00 بمثابة الميثاق الجماعي، مجموعة من المقتضيات، يتم عرضها في الباب الموالي، لتشجيع إقبال الجماعات المعنية على هذا النوع من التعاون الجماعي.

2–4 التعاون الدولي اللامركزي

ولجت الجماعات المحلية بالمغرب مجال التعاون الجماعي الدولي، منذ أزيد من أربعين سنة، ومع ذلك لم تعرف علاقاتها مع نظيراتها الأجنبية اتساعا كبيرا إلا في إطار الدينامية الجديدة التي وفرها الإصلاح الأساسي للامركزية لسنة 1976، الذي عمل على تعزيز وتوسيع اختصاصات المجالس الجماعية، وتزويدها بجملة من آليات التعاون اللامركزي مع الجماعات الترابية الأجنبية.

ومنذ ذلك التاريخ تم تسجيل تطور كبير في العلاقات الدولية للجماعات المحلية، سواء من حيث عدد الشركاء، أو من حيث حجم ونوعية المبادلات المنفذة في إطارها.

كما عملت القوانين 78.00 بمثابة الميثاق الجماعي و79.00 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم، على تعزيز التعاون مع الشركاء الأجانب، حيث تضمنت مقتضيات وآليات جديدة، خولت للمجالس الجماعية، ولمجالس العمالات والأقاليم صلاحية توقيع اتفاقيات التوأمة والتعاون والانخراط في جمعيات الجماعات المحلية، وإقامة جميع أشكال التبادل والتعاون مع الجماعات الترابية الأجنبية، وذلك بعد مصادقة سلطة الوصاية عليها في إطار احترام المعاهدات الدولية للمملكة.[10]

ومع ذلك يبقى التعاون اللامركزي الدولي حديث العهد بالنسبة للجماعات المحلية، التي اقتصرت في إطاره على إبرام اتفاقيات للتوأمة، مما تبذل مجهودات إضافية لتطوير علاقاتها في هذا المجال لتشمل كذلك :

- تنمية العلاقات الثنائية عن طريق اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي مع مختلف الجماعات والجهات الأجنبية لإنجاز مشاريع التنمية المحلية والجهوية؛
- تنويع العلاقات المتعددة الأطراف في إطار انخراطها في منظمات وجمعيات السلطات والجماعات المحلية (المبيان الموالي)، ومشاركتها في العديد من اللقاءات والاجتماعات والتظاهرات الدولية المقامة داخل المغرب أو خارجه.

مبيان 2.8

الجماعات المحلية العضوة بالمنظمات غير الحكومية المهتمة بالسلطات المحلية [11]

المنظمات الدولية غير الحكومية	المقر	الجماعات المحلية العضوة
منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة CGLU	15.كرير افينيو 08200 برشلونة – إسبانيا	76
منظمة المدن العربية OVA		73
المنظمة الافريقية للمدن والحكومات المحلية المتحدة CGLUA	77، زنقة جعفر الصادق – الرباط – المغرب	21
الجمعية الدولية للجهات الناطقة بالفرنسية AIRF	78– 104 – طريق باريس شاربونيير ليبان – سديكس فرنسا	11
منظمة المدن والعواصم الإسلامية OVCI		9
الجمعية الدولية لعمداء ومسؤولي العواصم والمدن الناطقة كليا أو جزئيا بالفرنسية AIMF	9. زنقة ديهال – باريس – فرنسا.	5
منظمة المدن المصنفة تراثا عالميا OVPM	الكتابة الجهوية إفريقيا والشرق الأوسط جميعة إنقاذ المدينة 24، زنقة الحكمة، تونس العاصمة – تونس	2
جمعية المدن الداعية للسلام OVPM	1–1 – ميناتوشو ناكاكو سوكوهاما – 2300017 – اليابان	1
الشبكة العالمية لمدن الضوء LC	بيكس – بودابيست – المجر	1
المجموع		**199**

* 20 جماعة حضرية والجمعية الوطنية للجماعات المحلية للمغرب

تتجسد العلاقات الثنائية للجماعات المحلية المغربية كذلك في إبرام اتفاقيات للتوأمة والتعاون والشراكة، وكافة طرق التبادل مع مختلف جماعات ومدن العالم.

10 المملكة المغربية وزارة الداخلية –المديرية العامة للجماعات المحلية – التعاون اللامركزي – تدبير الشأن المحلي أشغال الندوات المنظمة خلال سنة 2005 ص 135.

11 وزارة الداخلية – المديرية العامة للجماعات المحلية – الجماعات المحلية بالأرقام سنة 2005..

وتعتبر توأمة مدينة فاس مع مدينة فلورانس الإيطالية، أول اتفاقية تم إبرامها من طرف جماعة محلية مغربية سنة 1963. ومنذ هذا التاريخ، رفعت الجماعات المحلية المغربية من وثيرة إبرام هذه الاتفاقيات، لتشمل مدن وجماعات وجهات المعمور، حيث ناهز مجموع هذه التوأمات إلى حدود هذا التاريخ 132 اتفاقية (49 مع أوروبا، 13 مع أمريكا، 22 مع آسيا، و48 مع افريقيا). وتأتي التوأمات المبرمة مع شركاء ينتمون إلى العالم العربي في صدارة هذه الاتفاقيات ب 49 اتفاقية، يوجد 128 مشروع اتفاقية توأمة في طور التوقيع من طرف المجالس المعنية، بعد استكمالها للإجراءات المتبعة في هذا المجال، خصوصا حصولها على الموافقة الملكية السامية، كما يوجد 182 مشروعا في مرحلة الاتصالات الأولية.[12]

مبيان 2.9

التوأمات المبرمة بين الجماعات المحلية المغربية ونظيراتها الأجنبية يناير 9002[13]

توأمات مبرمة في مرحلتي الذهاب والإياب	توأمات مبرمة في مرحلة الذهاب	مشاريع توأمة حاصلة على الموافقة الملكية في انتظار التوقيع من طرف المجالس المعنية	اقتراحات التوأمة في مرحلة الاتصالات الأولية	المجموع
47	85	821	182	244
231				

وتعتبر التوأمة بالنسبة لمدينة الرباط، عاصمة المملكة، نشاطا دوليا في تصاعد مستمر، حيث أبرمت 17 اتفاقية توأمة مع مدن من إفريقيا، وأوروبا، ومن العالم العربي، كما توصلت ب 12 اقتراح يتعلق باتفاقيات التوأمة والشراكة مع كبريات مدن مختلف جهات العالم.

ولقد تطور مفهوم ومضمون التوأمة خلا العقود الأخيرة، الذي يقتصر في البداية على تعزيز التعارف والتعاون والتبادل الثقافي بين الشعوب، ليصبح اليوم آلية لإنجاز مشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية والمالية والتقنية والتكنولوجية.

كما كانت اتفاقيات التوأمة في السابق، تعتبر وسيلة للتعاون قليلة الفعالية فيما يخص تحقيق مشاريع كبيرة الحجم، على اعتبار أن مجمل التوأمات المبرمة بين الجماعات التابعة لدول الجنوب مع نظيراتها المنتمية للدول الغربية المتقدمة، اقتصرت على مشاريع تنموية محدودة الأهداف والإمكانيات، لتحقيق أنشطة خيرية في غالبيتها. ومع ذلك عرفت بعض التوأمات شمـــال/جنوب نجاحا ملحوظا، كما هو الحال بالنسبة لتوأمة مدينة الدار البيضاء مع مدينة بوردو الفرنسية، التي شكلت إطارا ملائما لإقامة علاقات بين مختلف القطاعات الاقتصادية والثقافية، والمهنية، والصناعية، والجامعية للحاضرتين.

وهذا ما يجعل من التوأمة في الوقت الراهن، آلية تعاقدية أكثر ملاءمة ومرونة وواقعية تستجيب لمتطلبات التعاون القطاعي من جهة، وللطبيعة التقنية والاقتصادية للحاجيات والمشاريع المحلية من جهة أخرى، مما يضفي عليها قيمة قانونية مضافة، كما هو الحال بالنسبة لطرق التحكيم المعمول بها فيما يخص عقود التعاون المعتمدة من لدن الاتحاد الأوربي.[14]

12 المديرية العامة للجماعات المحلية – التقييم النوعي والكمي للتجربة المغربية في مجال التوأمة.

13 المديرية العامة للجماعات المحلية – مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون – **مرجع سابق.**

14 المملكة المغربية – وزارة الداخلية – المديرية العامة للجماعات المحلية – التعاون اللامركزي – تدبير الشأن المحلي... مرجع سابق ص: 146.

وتتجه اتفاقيات التعاون مع مر السنين نحو مشاريع محددة، لتنمية الجماعات المحلية، كما هو الحال بالنسبة للاتفاقية التي أبرمتها كل من الجماعة الحضرية لتطوان والوكالة الحضرية لتطوان مع مدينة برشلونة وشركة (Forum Univesal de las culturas Barcelone) . لترميم ساحات وأزقة المدينة العتيقة لتطوان بغلاف مالي يقدر بمليون أورو، يساهم فيها الطرف الأجنبي ب 900.000 أورو.

وفي نفس الإطار، تم إعادة تهيئة ساحة محمد الخامس والساحات المحيطة بها، بمساهمة مالية من الوكالة الأندلسية للتعاون الدولي بلغت 762.000 أورو، بمساعدة تقنية مقدمة من طرف الجماعة الحضرية لمدينة أصيلة، والوكالة الحضرية لمدينة طنجة، ومؤسسة مهرجان أصيلة.

كما أبرمت الجماعة الحضرية للرباط ثمان (8) اتفاقيات للتعاون؛ اثنتان (2) مع مدينتين من إفريقيا، وخمسة (5) أخرى مع مدن من أوروبا، واتفاقية واحدة مع مدينة من الشرق الأوسط. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى الاتفاقية التي تربط الجماعة الحضرية للرباط مع مدينة Lyon الفرنسية منذ 2001، في إطار التعاون المغربي الفرنسي (برنامج دعم اللامركزية)، في مجال النقل العمومي والتنقل الحضري، التي امتد مجالها ليشمل كذلك عدة قطاعات أخرى : الكهربة الحضرية – خريطة جودة الهواء – التنمية الاقتصادية – إحداث مشاتل – المحافظة على البيئة في إطار مشاريع التعمير.

ولقد أصبح التعاون الجماعي بالمغرب يحضى بأهمية خاصة. وعلى الرغم من كون العديد من الاتفاقيات المتخذة في هذا المجال، أبرمت مع جماعات محلية ومنظمات وجمعيات تابعة للقارة الأوروبية، فإن هذه العلاقات ما فتئت تنفتح على الجماعات الترابية لمختلف جهات العالم، حيث شهدت علاقات التعاون شمال/جنوب تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، خاصة العلاقات المبرمة بين جماعات محلية تابعة للقارتين الأوروبية والأفريقية.

وتجدر الإشارة في هذا السياق كذلك، أن مدينة الرباط تحتضن مقر المكتب التنسيقي للجنة الدائمة للشراكة الأورو متوسطية (COPPEM) . وكذلك مقر منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة الإفريقية (CGLUA).

2.5 – الشراكة

شكلت الشراكة بالنسبة للمؤسسات العمومية خلال العقد الأخير، وسيلة أخرى للتدبير وتحقيق التنمية، إلى جانب آليات أخرى للتعاون خاصة بالجماعات المحلية، وذلك لسهولتها تطبيقها وتنوع استعمالها، يجعل منها مكسبا مهما للعديد من هذه الجماعات.

وهناك ثلاثة أنواع من الشراكة :

- شراكة بين جماعات محلية؛
- شراكة بين جماعة محلية أو أكثر مع فاعلين جمعويين (المجتمع المدني) لإنجاز مشاريع تتعلق بإنجاز وتدبير تجهيزات أساسية أو تنفيذ برامج تنموية محلية.

وهناك نوع آخر من الشراكة يطلق عليها شراكة القطاع العمومي/الخاص (PPP)، يتم في شكل عقد إيجار أو امتياز(التدبير المفوض كما هو معمول به بالنسبة للنظام المغربي)، أوفي شكل شركة التنمية المحلية.

ولقد عرف مجال الشراكة بالمغرب تطورا ملحوظا خلال العقدين الأخيرين 1990 و2000 (كما هو الحال بأوروبا وأميركا الشمالية)، وذلك للأسباب التالية :

1- إنجاز بنيات تحتية باهضة التكاليف بالنسبة للقطاع العمومي:

حيث أصبحت الجماعات المحلية تواجه استثمارات ضخمة من أجل إنجاز مشاريع كبيرة خاصة في ميادين البيئة والنقل.

كما أصبح المجال البيئي، يخضع لمعايير ومقاييس جديدة ولضغوطات متزايدة نتيجة تطور وتنامي حاجيات السكان تتطلب استثمارات جد مهمة تتحملها الجماعات المحلية، وتعبئ لإنجازها اعتمادات ضخمة في إطار ميزانياتها، كما هو الشأن كذلك بالنسبة لقطاعات الماء الصالح للشرب، ومعالجة المياه العادمة، والتطهير.

ونفسه الحال يعرفه قطاع النقل الحضري، الذي شكل عبئا كبيرا بالنسبة لميزانية الجماعات المحلية، لإنجاز بنيات تحتية ضرورية، خصوصا بالأحياء ذات الكثافة السكانية العالية.

2- عدم نجاعة النهج التكنقراطي للدولة:

إن حجم وتنوع المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي تتحملها الدولة، في إطار تأهيل التجمعات الحضرية، وتوزيع الموارد في الأوساط القروية، والحد من البطالة والإقصاء الاجتماعي، وتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة، وغيرها من الإكراهات، تجعل الدولة تستعين، في إطار تشاوري، بمؤهلات وإمكانيات وخبرة المؤسسات العمومية والشركات والمجتمع المدني، للبحث على حلول مناسبة لهذه الإكراهات.

وفي هذا السياق، يبدو اللجوء إلى الشراكة العمومية، وسيلة ناجعة ومتميزة لإنجاز المشاريع الخاصة بالتجهيزات والبنيات الأساسية. إن برامج التأهيل الحضري الذي تعرفه عدة جماعات محلية حاليا، يتم تنفيذها في إطار الشراكة بين عدة قطاعات عمومية؛ ومما لا شك فيه أن هذا النوع من الشراكة سوف يعرف تطورا كبيرا ومتزايدا، لما يوفره من قدرة على تعبئة وضم موارد مشتركة، لإنجاز مشاريع محلية وتمويل برامج اجتماعية، واقتصادية، تندرج في إطار المخططات المحلية والبرامج الوطنية للتنمية.

وتندرج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في هذا الإطار، لقدرتها على استقطاب كافة الشركاء في التنمية، من دولة وجماعات محلية، ومجتمع مدني، لإنجاز مشاريع اجتماعية لمحاربة الهشاشة والفقر والاقصاء، كما هو الحال للشراكة المقامة بين المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، والجماعة الحضرية لمدينة تطوان، ووكالة تنمية الأقاليم، لترميم وتوسيع مركز لإيواء الفتيات (قدرة استيعابية لفائدة 42 مستفيدة).

3- الإكراهات المالية المحلية:

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وسيلة مهمة لتقليص تدخلات الجماعات المحلية، وتخفيف عبئ تكاليف إنجاز المشاريع الكبرى.

وقد يبدو في بداية الأمر، أنه ليس من مصلحة الجماعات المحلية تفويض تدبير مرفق عمومي مربح يضمن مداخيل قارة. ومع ذلك يجب قياس مدى جدوى هذه الشراكة في تدبير هذا المرفق، لما توفره للجماعات المحلية من إمكانية اقتسام المخاطر الناجمة عن هذا المرفق.

وتشكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص كذلك، وسيلة للتخفيف من الأعباء الجبائية عن طريق إنجاز مرافق مبرمجة بدل أخرى تخضع للعبئ الضريبي؛ وهذا هو الحال بالنسبة للتجمعات الحضرية الكبيرة، كالجماعة الحضرية للدار البيضاء، التي تتوفر على تجربة مشهودة في مجال الشراكة العمومية/الخاصة، حيث تمكنت بواسطة هذه الشراكة إبرام اتفاقيات مع فاعلين خواص في ميادين النقل العمومي بواسطة الحافلات، وتوزيع الماء والكهرباء، والتطهير السائل، والنظافة وجمع الأزبال والنفايات المنزلية، والإنارة العمومية، والمحطات الطرقية والمسالخ.

كما تعتبر شركات التنمية المحلية هي الأخرى، آلية فعالة لمواجهة الإكراهات المالية ودعم المشاريع العمومية. ومن المتوقع أن تعرف هذه الوسيلة، التي تعتبر حديثة العهد بالنسبة للمغرب، إقبالا واسعا من طرف الجماعات المحلية لكون المؤسسات العمومية تعتبر المساهم الرئيسي في رأسمال هذا النوع من الشركات.

1-5-2- اتفاقيات الشراكة:

أبرمت الجماعات الحضرية والقروية إلى حدود سنة 2006، (82) اتفاقية شراكة مع شركاء عموميين وخواص، في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.[15]

مبيان 2.10

توزيع الاتفاقيات حسب السنوات

السنة	عدد الاتفاقيات
2004	16
2005	37
2006	29
المجموع	82

مبيان 2.11

توزيع الاتفاقيات حسب الجهات

الجهة	عدد الإتفاقيات
سوس - ماسة - درعة	59
دكالة - عبدة	
الجهة الشرقية	
الدار البيضاء الكبرى	9
مراكش - تانسيفت - الحوز	
فاس - بولمان	39
تادلة - أزيلال	7
الشاوية - ورديغة	
الرباط - سلا -زمور -زعير	9
تازة - الحسيمة - تاونات	12
طنجة - تطوان	
كلميم - السمارة	12
الغرب - الشراردة - بني حسن	12
المجمـــــوع	159

مبيان 2.12

توزيع الاتفاقيات التعاون حسب الموضوع

الموضوع	الجهة
التجهيزات الأساسية - إعداد التراب وحماية البيئة	81
التنمية الاقتصادية والاجتماعية	52
التربية والتكوين	36
الشباب والرياضة	14
الصحة	12
الأنشطة الاجتماعية	25
الأنشطة الثقافية	9
المجموع	229

15 وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية - تدبير الشأن المحلي - مرجع سابق - صفحات 24 و25.

3- المنظومة القانونية للشراكة والتعاون للجماعات المحلية بالمغرب:

إدراكا لأهمية التعاون والشراكة، بادر المشرع بتزويد الجماعات المحلية بآليات قانونية لتعزيز أنشطتها في هذا المجال، مع الإدارة والأشخاص المعنوية الأخرى الخاضعة للقانون العام، والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين الخواص، وكذلك مع كل جماعة أو منظمة أجنبية لإنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة.

3-1- المنظومة القانونية للتعاون والشراكة

القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي

يشكل الظهير الشريف رقم 1-02-972 الصادر في 25 رجب 1423 (3 أكتوبر 2002) بتنفيذ القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي كما تم تغييره وتتميمه بالظهير الشريف رقم 1-03-82 الصادر في 20 محرم 1424 (24 مارس 2003) بتنفيذ القانون رقم 01-03 وبالظهير الشريف رقم 1-08-153 الصادر في 22 صفر 1430 (18 فبراير 2009) بتنفيذ القانون رقم 17-08، المرجعية القانونية الأساسية للتعاون والشراكة المتعلق بالجماعات الحضرية والقروية، خصص مادتي 42 و78 للتعاون والشراكة، والمادة 83 لمجموعات الجماعات المحلية والمواد من 140 إلى 144 لشركات التنمية المحلية.

كما تضمن أساليب أخرى لتعزيز المقتضيات العامة للتعاون والشراكة التي سبقت الإشارة إليها، كما هو الحال بالنسبة للمادة 36 الخاصة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمادة 39 المتعلقة بالمرافق والتجهيزات العمومية المحلية، والمادة 41 المتعلقة بالتجهيزات والأعمال الاجتماعية والثقافية، وأخيرا المادة 69 الخاصة بالوصاية على أعمال المجلس الجماعي.

القانون رقم 79.00 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم

يعتبر القانون 79.00 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم، الإطار القانوني الذي يخول لهذه الفئة من الجماعات المحلية، صلاحية إقامة علاقات تعاون وشراكة، وإحداث مجموعات العمالات والأقاليم والجماعات المحلية خاصة في المادة 36 والمواد من 66 إلى 71.

القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات

إذا كان القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات يجيز لهذا النوع من الجماعات المحلية التدخل في مجال التعاون والشراكة، فإن مقتضياته لم تنص صراحة على صلاحية إقامتها لعلاقات تعاون وشراكة مع أطراف أجنبية. ومع ذلك، ليس هنالك ما يعارض مجالس الجهات، باعتبارها جماعة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما هو الحال بالنسبة للجماعات الحضرية والقروية والعمالات والأقاليم، إقامة وإنعاش علاقات الصداقة والتعاون مع شركاء أجانب، واستعمال الآليات المنصوص عليها في المنظومة القانونية للجماعات المحلية الأخرى.

القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة

يطبق هذا القانون (ظهير شريف رقم 1.06.15 صادر في 15 محرم 1427 الموافق 14 فبراير 2006 بتنفيذ القانون رقم54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة) على عقود التدبير المفوض للمرافق والمنشآت العمومية المبرمة من قبل الجماعات المحلية أو هيآتها والمؤسسات العمومية.

ويشتمل هذا القانون على 34 مادة تسري كلها على الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، وتحدد الشروط العامة الواجب إتباعها من طرف الجماعات المحلية لإبرام هذه العقود، وحقوق وواجبات كل من المفوض والمفوض إليه.

الملحقات:

- الملحق (أ)، يضم المقتضيات المنظمة للتعاون والشراكة التي تضمنها الميثاق الجماعي؛
- الملحق (ب)، يشتمل على المقتضيات القانونية المنظمة للتعاون والشراكة في إطار القانون رقم 79.00 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم؛
- الملحق (ج)، يحتوي على المقتضيات القانونية المنظمة لمجال التعاون والشراكة في إطار القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات؛
- الملحق (د)، يخص القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العمومية.

3-2 – توضيح بعض المقتضيات المتعلقة بالتعاون والشراكة:

إن القراءة المتأنية لمقتضيات الميثاق الجماعي، والقانون المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم، تستدعي توضيح بعض المفاهيم الخاصة بالتعاون والشراكة. فإذا كان المشرع لم يحدد بوضوح مجالات أنشطة التعاون والشراكة، فإن التعريف الذي يمكن تقديمه في هذا الإطار،يمكن استخلاصه حسب مغزى القوانين المنظمة له، وتوجه وثائق وزارة الداخلية الخاصة بتطبيق مقتضيات الميثاق الجماعي.

وفيما يلي أهم العناصر التي يرتكز عليها هذا التعريف:

- يفيد التعاون تعاقد الجماعات المحلية فيما بينها لإنجاز مشاريع مشتركة ذات منفعة عامة، في إطار مجموعات الجماعات، أو مجموعات العمالات والأقاليم، أو مجموعات الجماعات المحلية، أو لجان التعاون المشترك بين الجهات، المنصوص عليها كلها في القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي، والقانون رقم 79.00 المتعلق بالعمالات والأقاليم، والقانون رقم 47.97 المتعلق بالجهات. وتدخل في هذا الإطار كذلك، اتفاقيات التعاون بين الجماعات المحلية، واتفاقيات التعاون الدولي بين الجماعات المحلية ومدن وجهات أجنبية، قصد إنجاز مشاريع مشتركة، تساهم فيها الجماعات الترابية الأجنبية، بمساعدات تقنية أو مساهمات مالية، وفق شروط تحددها الأطراف المعنية. وهو الحال كذلك بالنسبة لاتفاقيات التوأمة التي يتم اللجوء إليها من أجل إقامة علاقات تعاون وتبادل مع جماعات ترابية أجنبية في شتى الميادين المحلية.
- كما يقصد بالشراكة بصفة عامة، مجموع الاتفاقيات التي تبرمها الجماعات المحلية مع مؤسسات عمومية وجمعيات المجتمع المدني والقطاع الخاص، لإنجاز مشاريع مشتركة ذات منفعة عامة. كما تتجلى الشراكة العمومية في العلاقات التي تقيمها الجماعات المحلية فيما بينها أو مع مؤسسات عمومية، أو مع جمعيات المجتمع المدني، لتدبير مرافق عمومية سواء من طرف القطاع الخاص أو بواسطة شركات التنمية المحلية.
- يفيد مفهوم الإشراك، العلاقات التي تقيمها الجماعات المحلية لإنجاز مشاريع تنموية محلية، تقام على أساس حاجيات وإمكانيات محددة، في إطار تضامني مع غيرها، خاصة لمساعدة الجماعات المحلية الضعيفة للاستفادة من خبرة وإمكانيات نظيراتها الميسورة.

4- التعاون والشراكة العمومية:

تختلف مجالات التعاون والشراكة العمومية، من حيث شكلها وآجال تنفيذها ومواضيعها وأهدافها، كما تتقاطع هذه المجالات عبر القواسم المشتركة التالية:

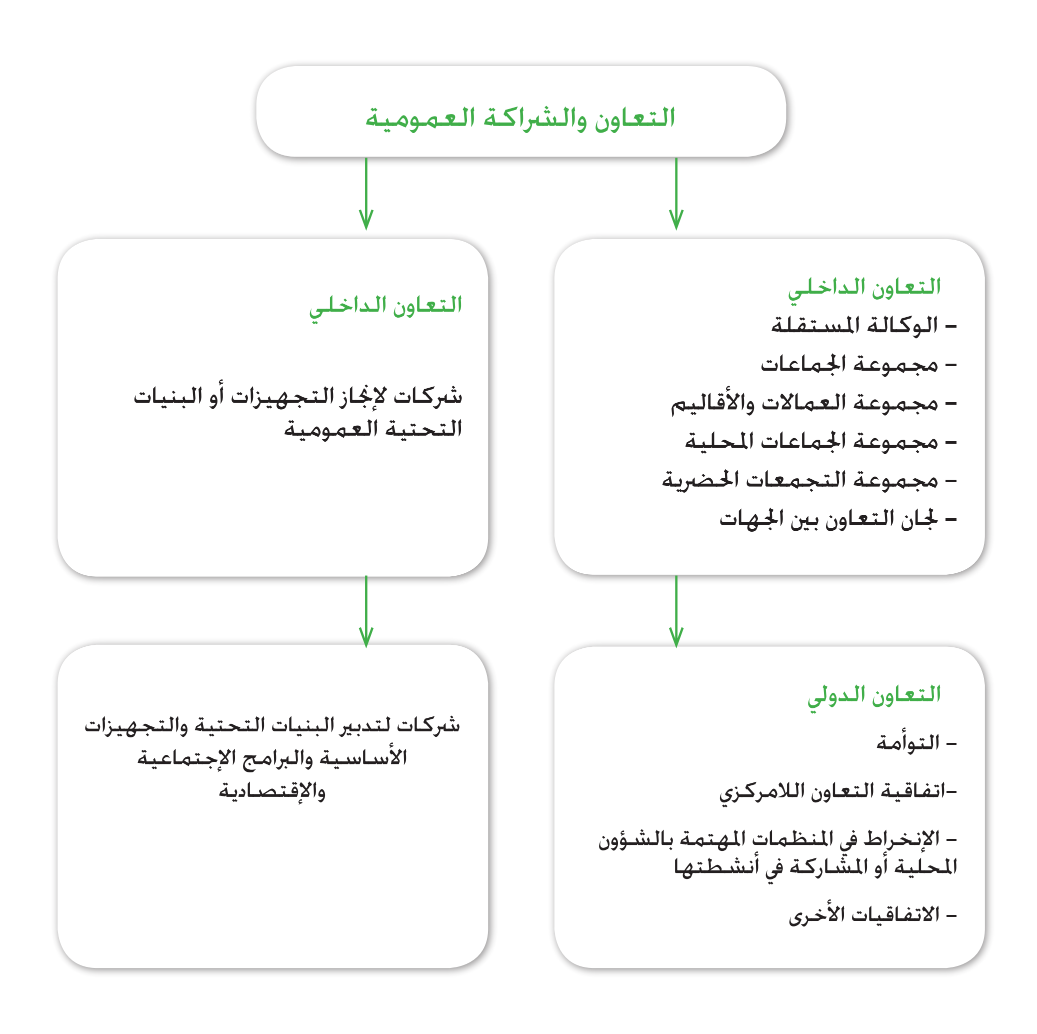
- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- الاستغلال المشترك للموارد؛
- توفير المصلحة المشتركة لكل الأطراف؛
- اقتسام المخاطر والمسؤوليات مع إلزامية المساءلة.

وتكمن أوجه الاختلاف بين أشكال التعاون والشراكة العمومية في طرق إحداثها وأجهزتها المسيرة ، مما يجعل منها فضاءات توفر المرونة في التطبيق والسهولة في الانجاز.

ويمثل المجسد رقم 1.4 نوعية التدخلات في مجال التعاون والشراكة العمومية.

مجسد رقم 1-4

حول التعاون والشراكة



4-1 اختصاصات الجماعات المحلية في مجال التعاون والشراكة العمومية:

الجماعة:

يقوم المجلس الجماعي بجميع أعمال التعاون والشراكة التي من شأنها إنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة، وذلك مع الإدارة والأشخاص المعنوية الأخرى الخاضعة للقانون العام، والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين الخواص، أو مع كل جماعة أو منظمة أجنبية.

كما يبرم مع الجماعات المحلية الأخرى اتفاقيات للتعاون أو الشراكة العمومية من أجل إنجاز مشاريع مشتركة، لا يقتضي معها اللجوء إلى إحداث أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام أو الخاص. (الميثاق الجماعي).

العمالة أو الإقليم:

يبث مجلس العمالة أو الإقليم فيما يخص إبرام اتفاقيات التعاون والشراكة لإنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يحدد شروط إنجاز المشاريع التي تنجزها بتعاون وشراكة مع الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والفاعلين الاجتماعيين.

الجهة:

يمكن أن يؤذن للجهات إنشاء علاقات تعاون لتحقيق التنمية الجهوية، وذلك بتعاون مع الدولة أو باقي الأشخاص العموميين وفق شروط محددة في إطار اتفاقيات (تشمل ضمنيا الشراكة).

كما يمكن إنشاء علاقات تعاون مع جهات أخرى تدبر عن طريق لجنة تعاون مشتركة، وكذلك إحداث مجموعات للجماعات المحلية مع جماعات حضرية وقروية وعمالات وأقاليم من اجل تحقيق عمل أو إنشاء مرفق ذي فائدة مشتركة.

4-2 شروط من أجل تحقيق تعاون وشراكة عمومية فعالة:

يتوقف التعاون والشراكة على توفر اختيار إراضي من أجل العمل مع شركاء آخرين لتحقيق أعمال مشتركة، لا يقتصر تنفيذها على وجود موارد وإمكانيات فقط، بل يجب كذلك توفير عناصر أخرى تتمثل باقتناع الأطراف المتعاونة بجدوى المشاريع المراد إنجازها بواسطة اتفاقيات التعاون أو شراكات عمومية.

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. وجود انشغالات ومصالح مشتركة: يجب أن تكون فكرة إبرام اتفاقية التعاون والشراكة مع مؤسسات أو أشخاص، مبنية على المصلحة المشتركة للشركاء لإنجاز عمل أو مشروع معين؛

2. تحديد واضح لإيجابيات الشراكة: يتعين توضيح مزايا وإيجابيات مشاريع الشراكة لضمان انخراط كلي للأطراف المتعاونة: الاستفادة من الخبرة - تطوير مقاربة تشاركية - تقليص تكلفة البرنامج باعتماد مجانية المشاركة فيه...إلخ؛

3. معرفة سياق التعاون والشراكة: تندرج اتفاقيات التعاون والشراكة التي تبرمها الجماعات المحلية وهيآتها في سياق ديناميكي، يعطي أهمية كبيرة لخصوصيات المحيط الذي تبرم فيه هذه الاتفاقيات، وذلك لإقامته على أسس واقعية وصلبة تضمن توفير كافة الشروط لإنجاحها؛

4. استيعاب مضمون التعاون والشراكة: يكتسي استيعاب مضمون التعاون والشراكة من لدن الأطراف المتعاونة أهمية كبيرة، لمعرفة ما يمكن أو يستحيل القيام به وإنجازه، ورغبتها على اقتسام المسؤوليات وتحمل التكاليف؛

5. التزام الأطراف المتعاونة: تقام اتفاقيات التعاون والشراكة وفق منهجية تتوخى مشاركة جميع الأطراف المتعاونة في مختلف المشاريع والانجازات، دون إقصاء الأطراف التي تشارك فيها بمساهمات ضعيفة، في إعداد وتنفيذ وتتبع المشاريع المقامة في إطارها.

6. إدارة فعالة للمشاريع: إن التدبير والتوجيه الأمثل لاتفاقية التعاون والشراكة، يقتضي بالأساس اختيار فريق عمل يتمتع بخبرة واسعة في الميادين المالية، والقانونية، والتقنية، يعهد إليه تدبير هذه المشاريع في إطار المسؤولية والديمقراطية.

7. استعداد قبول تنفيذ المشاريع بطريقة أخرى: تعتبر اتفاقيات التعاون والشراكة عملا روتينيا عاديا، وإطار جديدا يضم أشخاص ومؤسسات مختلفة، يقتضي تنويع وتغيير الأساليب المعتمدة في العمل، والبحث على حلول ملائمة لمواجهة مختلف المشاكل المطروحة والبحث على موارد إضافية.

8. تقييم ومراجعة وتجديد: يجب القيام بدراسة لمردودية الاتفاقيات (افتحاص) من خلال تقييم أنشطتها وتمويلها من أجل الوقوف على مدى نجاحها وقدرتها على الاستمرار.

4-3 التعاون:

يعتبر التعاون نشاطا مشتركا يكون موضع اتفاق أطراف متعاونة (الجماعات المحلية فيما بينها أو بين جماعات محلية ومدن وجهات أجنبية). كما يعتبر وسيلة لوضع إستراتيجية وخطة عمل لتحقيق أهداف مشتركة، وآلية لتبادل الخبرات والحصول على الموارد.

ولا يمكن للجماعات المحلية أن تقيم علاقات التعاون إلا داخل إطار قانوني ومؤسساتي لا مركزي.[16]

4-3-1 التعاون الداخلي:

يعتبر التعاون الداخلي مجموعة من العلاقات تقيمها الجماعات المحلية فيما بينها، تنجز معظمها داخل آجال طويلة، قصد إنجاز أو تدبير بنيات تحتية عمومية، في ميادين الماء الصالح للشرب، ومعالجة المياه العادمة، وتهيئة وتدبير المطارح العمومية، وإحداث وتنشيط المنشآت السياحية والترفيهية. ويتخذ هذا التعاون شكل وكالة أو مجموعة الجماعات المحلية، يضم عدة جماعات محلية متجاورة على وجه الخصوص، لإنجاز وتدبير هذه القطاعات. ويلاحظ تزايد إقبال هذه الجماعات على هذا الشكل من التعاون لتدبير مرافقها وتحقيق تنميتها.

وبناء على التجربة الفرنسية، أصبحت الجماعات المحلية لهذا البلد تفضل استعمال الوكالة بدل اعتماد طريقة التسيير المفوض.

ولقد سعى المشرع المغربي، من خلال القانون رقم 17.08 إلى تدارك بعض النواقص التي ظهرت في إجراءات إحداث وتدبير مجموعات الجماعات، بإدخال مجموعة من الإصلاحات التالية على إطارها القانوني:

- يمارس رئيس مجلس المجموعة، الاختصاصات المخولة لرئيس المجلس الجماعي في حدود اختصاصات المجموعة؛

16 المديرية العمة للجماعات المحلية (مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون - قسم التعاون اللامركزي - مذكرة داخلية.

- إمكانية إحداث مجموعة للجماعات بصفة تلقائية، كلما اقتضت المصلحة العامة ذلك؛
- تسجيل مساهمة الجماعات العضوة بالمجموعة ضمن المصاريف الإجبارية لميزانيتها؛
- توضيح إجراءات إحداث وحل المجموعة؛
- تحديد الإجراءات المتبعة في انضمام جماعة أو عدة جماعات محلية إلى مجموعة من الجماعات؛
- تحديد طبيعة الاختصاصات المنقولة تلقائيا عن طريق قرار إحداث مجموعات التجمعات الحضرية.
- تحديد إجراءات نقل الموظفين والممتلكات الضرورية للمجموعة من أجل أداء اختصاصاتها.

كما نص هذا الإصلاح على إمكانية إحداث مجموعات التجمعات الحضرية، من طرف جماعات متجاورة داخل مجال ترابي متصل، يفوق عدد سكانه 200.000 نسمة، كما يمكن مشاركة جماعة أو جماعات قروية في هذه التجمعات، لإنجاز وتدبير مرافق ذات فائدة مشتركة.

تعتبر مجموعة التجمعات الحضرية مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يصادق على إحداثها بمقتضى المادة 79 من الميثاق الجماعي.[17]

2-3-4 التعاون الدولي:

اتفاقيات التعاون الدولي:

تكون اتفاقيات التعاون الدولي في معظمها قصيرة المدى، للقيام بدراسات تخص تهيئة وتنمية المجال الترابي للجماعات، وتوفير وتطوير آلياتها التدبيرية.

ولهذا، تتجسد هذه الاتفاقيات بصفة عامة فيما يلي:

- المساهمة المالية والتقنية لإنجاز البنايات والتجهيزات الأساسية، كالساحات العمومية ودور الشباب؛
- المساهمة المالية لوضع، وتعزيز برامج اجتماعية واقتصادية وثقافية محلية.

إلا أنه كما أثبتته التجربة، ليس هنالك نموذج موحد لاتفاقيات التعاون بين الجماعات المحلية المغربية والجماعات الترابية الأجنبية، لاختلاف مواضيعها وتباين آجالها وتفاوت المساهمات المالية فيها.

وتتبع الجماعات المحلية عند إبرامها لهذا النوع من الاتفاقيات الشكليات التالية:

- تحديد موضوع المشروع وتكلفته الإجمالية ؛
- تحديد المساهمة المالية للأطراف المتعاونة؛
- تعيين لجنة مختلطة تمثل فيها جميع الأطراف المتعاونة يعهد إليها تتبع مراحل تنفيذ بنود الاتفاقية؛
- توضيح الإجراءات المتبعة فيما يخص حل النزاعات المحتملة بين الأطراف.

---

17 المديرية العامة للجماعات المحلية - مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون: وثيقة داخلية حول أهداف الميثاق الجماعي كما تم تغييره وتتميمه بمقتضى القانون رقم 17-08، 2009.

وفيما يخص تمثيلية الأطراف المتعاونة، تنص عادة اتفاقيات التعاون الدولي على إحداث لجنة مختلطة للتنسيق، تشكل من بين عناصر مؤهلة، لها دراية وكفاءة كافية في إنجاز المشاريع وتتبعها.

وإذا كانت اتفاقيات التعاون لا تستدعي إحداث هيئة خاصة للتدبير، فإنها تحدد مسؤوليات وتدخلات الأطراف المتعاونة. ففي حالة تهيئة ساحة عمومية على سبيل المثال، تقوم المدينة أو الجهة الأجنبية بإعداد التصاميم، وتحديد المقاييس، في حين تتكفل الجماعة المحلية المغربية بالإجراءات المتعلقة بطلبات العروض وتتبع الأشغال. كما هو الحال بالنسبة للجماعة الحضرية لمدينة الرباط، التي أحدثت لجنة تشرف على تنفيذ مخطط التنقلات الحضرية بالمدينة.

اتفاقيات التوأمة:

يتم التعاون الدولي كذلك بواسطة اتفاقيات التوأمة، بالنسبة لعلاقات تعاونية طويلة الأمد، انطلاقا من خصوصيات مشتركة ومكملة بين الأطراف المتعاونة.

وبذلك تعتبر التوأمة:

- اتفاقية تجمع بين جماعتين محليتين أو أكثر في حالة التوأمة الثلاثية أو الرباعية...؛
- سريان مفعولها غير محدد؛
- إطار عام متنوع المواضيع والأهداف؛
- ضمان مشاركة مباشرة للساكنة في الأنشطة المبرمجة؛
- وسيلة للتحسيس والتعبئة؛
- إطار للعمل والتخطيط.[18]

ويجب على الجماعات المحلية الراغبة في إقامة علاقات التعاون عن طريق التوأمة، القيام بالإجراءات التالية:

- توفير الضمانات الضرورية للشركاء حول جدوى الاتفاقية في تنمية الجماعات المتوأمة، وإشعارهم بوجود المصلحة المتبادلة في المجالات موضوع التعاون والشراكة؛
- تذكير الشركاء بأهمية الموروث التاريخي والثقافي للمغرب، وكذلك التعريف بتجاربه وإنجازاته في مجالات التكنولوجية، التي يمكن لهؤلاء الشركاء الاستفادة منها، خاصة الشركاء من أوروبا وأمريكا الشمالية؛
- استغلال التوأمة كأداة فعالة لتنمية دور الدبلوماسية المحلية في التعريف بالمغرب ومكتسباته في مجالات اللامركزية والديمقراطية المحلية.[19]

وحسب الإجراءات المتبعة في هذا المجال، تتضمن كذلك ملفات اقتراحات اتفاقيات التوأمة ما يلي:

- مصدر اقتراح التوأمة والوثائق المعتمدة لإقامتها؛
- وثائق حول المعطيات التاريخية والاقتصادية والاجتماعية للمدينة أو الجهة الأجنبية وكل البيانات التي تتشابه فيها الجماعات المحلية الراغبة في إقامة التوأمة؛
- تحديد ميادين وقطاعات التعاون والتشارك.

18 Association Française du Conseil des Communes et des Régions d'Europe": Un jumelage Pourquoi. comment"?. 2006 –page 4.

19 المديرية العامة للجماعات المحلية - مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون: مذكرات داخلية حول التعاون اللامركزي والشراكة 2009 - مرجع سبقت الإشارة إليه.

لجنة التوأمة:

تحدث عادة لجنة للتوأمة، على غرار ما هو معمول به بفرنسا، لتتبع إنجاز وتنفيذ ما اتفق عليه في إطار اتفاقية هذه التوأمة.

ويجب أن لا تكون هذه اللجنة مجرد آلية لتنظيم سفريات المنتخبين والموظفين المحليين، بل مؤسسة تخضع لنظام أساسي يحدد مسؤولياتها في تدبير البرامج والأنشطة المنفذة في إطار التوأمة، مما يستوجب إبرام اتفاقية بين هذه اللجنة والجماعة المحلية المعنية بمشروع التوأمة، تفاديا للتأويلات الممكنة فيما يخص استعمال الوسائل العمومية بواسطة شركات خاصة. وفي هذه الحالة يجب اعتبار هذه اللجنة كمؤسسة عمومية تستفيد من دعم خاص من طرف الجماعة المحلية المعنية بالتوأمة.

وتوضح الاتفاقية المبرمة من طرف الجماعة المحلية ولجنة التوأمة، العناصر الأساسية التالية:

- مهمة لجنة التوأمة؛
- اختصاصات اللجنة؛
- الإمكانيات المرصودة لها؛
- قواعد صرف الاعتمادات العمومية وشروط إعداد تقارير بخصوص صرفها.

وحسب السياسة التي تنهجها Québec الكندية في هذا المجال، يتم إبرام اتفاقيات التوأمة لتنفيذ برامج ومشاريع للتعاون والتبادل، تحضى في سنواتها الأولى بدعم عمومي متواصل، في شتى المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، لتفادي التوأمات الغير المنتجة.[20]

ويجب إتباع المراحل الإجرائية التالية، عند إحداث اتفاقيات التوأمة:

- حصول الجماعات المحلية على المصادقة القبلية لسلطة الوصاية لإحداث أو تنفيذ مشاريع التعاون مع الأطراف الأجنبية؛
- حصول مشاريع اتفاقيات التوأمة على الموافقة المولوية الملكية؛
- احترام الالتزامات الدولية للمملكة عند إقامة علاقات التعاون والشراكة والانخراط في المنظمات الدولية المهتمة بالسلطات المحلية؛
- لا يمكن إبرام أيـــة اتفاقية بين جمـــاعة أو مجموعة للجماعات المحلية وبين دولة أجنبية.[21]

4.4 الشراكة العمومية:

تعتبر الشراكة العمومية عملا مشتركا يحظى باتفاق جميع أطرافه، ويتم في شكل تعاقدي، خلافا للتعاون الداخلي، بين جماعة محلية ومؤسسات عمومية أو جمعية من جمعيات المجتمع المدني، لوضع إستراتيجية عملية لإنجاز مشاريع مشتركة، وتبادل الخبرات، وضم الإمكانيات.

وتتم هذه الشراكة بواسطة اتفــاقيات قصـــيرة أو طويلة المدى، تهدف غالبا إلــى إنجاز أو تدبير مشاريع خاصة بالتجهيزات الأساسية المحلية، ووضع برامج ومخططات مشتركة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

---

20 الجمعية الفرنسية لمجالس الجماعات والجهات الأوروبية: 4.

21 الفقرة الأخيرة من المادة 42 من قانون 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي.

1-4-4 شراكة لإنجاز أعمال مشتركة:

يتم اعتماد هذه الصيغة لإنجاز تجهيزات أساسية عمومية، والقيام بأشغال أخرى خارج الإجراءات المعتمدة في الصفقات العمومية، خصوصا عندما تكون الجماعات لا تتوفر على اعتمادات وكفاءات تقنية وإدارية كافية.

وتعتبر عمليات تأهيل التجهيزات، وإنجاز وصيانة شبكات التطهير، والطرق والمسالك (الأسواق - الملاعب - المحطات الطرقية)، من بين المجالات التي يتم إنجازها في إطار الشراكة العمومية، وذلك في إطار آجال قصيرة، عادة ما تكون موازية لمدة الإنجاز، وتعتبر الوكالات الحكومية أهم شركاء الجماعات المحلية في هذا المجال.

التمثيلية:

لا يقتضي، في حالة الشراكة لإنجاز مشاريع مشتركة، اللجوء إلى إحداث هيئة تداولية، بل فقط إحداث لجنة للتنسيق، مشكلة من كفاءات تقنية تمثل كافة الهيئات المتعاونة، تفوض لها الجماعات اختصاصات تقنية، في حدود الدور المنوط بها في إطار هذه الشراكة.

ويتعين على ممثلي الجهات المتعاونة في اللجن التنسيقية، رفع تقارير منتظمة حول تدبير المشروع، إلى المنتخبين أو إلى إدارة الهيئة المتعاونة التي يمثلونها، وذلك وفق الانتظارات والأهداف المسطرة، مما يستوجب إعداد محاضر دقيقة حول اجتماعات هذه اللجن التنسيقية، وكذلك حول مختلف أشواط ومراحل إنجاز المشروع، يتم تسليمه لمسؤولي الهيئات المتعاونة في المشروع.

التنسيق:

فيما يخص اتفاقيات الشراكة لإنجاز مشروع تنموي محلي، فإن الأمر لا يتطلب تشكيل فريق دائم يتكلف بإنجازه، بقدر ما يستوجب تحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتوزيعها على مختلف الأطراف المتعاونة، كتحرير محاضر الاجتماعات الخاصة بلجنة التنسيق، وتسجيل الوثائق، وإعداد المخططات والمستندات، ومراقبة وتتبع الأشغال والتكاليف والميزانية. وعلى هذا، فإن الشراكة مع هيئة أو مؤسسة عمومية يجب أن تقترن بالضرورة بإحداث لجنة خاصة بالتنسيق للتشاور فيما يخص تدبير المشاريع، ووضع تصور شامل حولها وحول إنجازاتها.

الاختصاصات:

يكتسي اختيار ممثلي الأطراف المتعاونة أهمية كبيرة في تدبير المشاريع، وذلك بالعمل على حسن اختيار كفاءات مؤهلة، تتناسب مع نوعية الاختصاصات والأدوار الموكولة إليها في إطار لجن التنسيق؛ فالعنصر المكلف بالحراسة، على سبيل المثال، يجب أن تتوفر فيه الشروط التي تؤهله القيام بهذه المهمة على أحسن وجه.

الانخراط:

يجب التذكير، على أن الشراكة تقوم على أساس اتفاقيات متفاوض في شأنها لإنجاز مشاريع مشتركة، مما يستوجب معه، ضمان إشراك كافة الأطراف المتعاونة في إعدادها وصياغة محتوياتها لضمان انخراطها وتعاونها من أجل تنفيذ مختلف تعهداتها.

ويجب أن يكون هذا الانخراط طوعيا وإراديا وكاملا غير منقوص، حتى في الحالة التي تكون فيها مساهمة بعض الأطراف ضعيفة، كما هو الحال بالنسبة للجماعات القروية، مما يستوجب إشراك كافة الأطراف المشاركة في جميع مراحل إنجاز المشاريع المشتركة.

التواصل:

إن من مصلحة الجماعات المحلية إطلاع ساكنتها على المشاريع المنجزة في إطار الشراكة، وكذلك على مخاطرها وإكراهاتها والمشاكل التي يمكن أن تسببها لهذه الجماعات أو لبعض المقاطعات التابعة لها.

2-4-4 شراكة تدبير مرفق عمومي:

توطئة:

لم تعرف بعد صيغة الشراكة لتدبير مشاريع تنموية مشتركة أهمية كبيرة، ولو أنها استعملت في بعض برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، التي استطاعت خلق عدة شراكات، ضمت جماعات محلية وجمعيات المجتمع المدني (القطاع الجمعوي)، من أجل تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للفئات المعوزة والفقيرة.

في حين تعرف هذه الصيغة استعمالا واسعا من طرف الجماعات الترابية في دول المجموعة الأوروبية، وأمريكا الشمالية، لمواجهة بعض المشاكل الاجتماعية والاقتصادية كالبطالة، والاقتصاد الاجتماعي، أو لتدبير بعض المرافق والتجهيزات العمومية بواسطة مؤسسات عمومية وجمعيات المجتمع المدني.

ويتجه المغرب تدريجيا نحو استعمال هذه الصيغة التشاركية لتدبير مشاريع تنموية محلية، في إطار المجهودات المبذولة لتعزيز اللامركزية، ولتدارك تفاوت مستويات جهاته.

ولقد بادرت الجماعات المحلية خلال العقد الأخير، بإحداث عدة مشاريع لشركات الاقتصاد المختلط، تمكنت من جعلها أكثر ملاءمــة لمتطلباتها، بفضل إطار قانوني جديد (القانون رقم 17.08)؛ ومن شأن شراكة التدبير إتباع نفس المسلك الذي سلكته صيغة شركة الاقتصاد المختلط كصيغة للتدبير والتنمية بالمغرب.

وفي هذا الإطار، يتعين توفر الأجهزة واعتماد القواعد والشروط اللازمة للاستعمال العقلاني والجيد لشراكة التدبير. وتجدر الإشارة، أن كلمة "مجلس الإدارة" باعتبارها هيئة تداولية ومقررة، تستعمل عادة في القطاع الخاص المغربي، خلافا لما هو متداول بأوروبا وأمريكا الشمالية.

تحديد شراكة التدبير:

ينطبق هذا الشكل من الشراكة مع المشاريع طويلة الأمد، حيث يستعمل أساسيا لتدبير البنيات التحتية، والتجهيزات الأساسية العمومية، كتدبير ملعب رياضي خلال المناسبات الرياضية الكبيرة، أو متحف جهوي، أو مخيم، والتهيئة الغابوية، والإنعاش السياحي؛ ولا تعتبر الشراكة العمومية الوسيلة الوحيدة لتدبير هذه الحالات، بل يمكن كذلك اللجوء في بعض الحالات إلى نوع آخر من الشراكة يعرف تحت مصطلح: "الشراكة العمومية/الخاصة".

ومن الممكن كذلك استعمال الشراكة من أجل تدبير بعض البرامج الخاصة بالقطاعات الاجتماعية والاقتصادية، كالتنمية الاقتصادية المحلية، والبيئة، والصحة، والمرافق الاجتماعية؛ أي القطاعات التي تعتمد على شراكات متعددة الأطراف، تعبئ عدد كبير من الفاعلين كالإدارات والجماعات المحلية، للمساهمة في إنجاز مشاريع مشتركة.

وتكون للجماعات المحلية في غالب الأحيان، المبادرة في إحداث شراكات مالية كبيرة. كما يمكن لها انطلاقا من الاختصاصات الموكولة لها في إطار تنفيذ برامج وطنية (إنعاش الشغل – التنشيط الاقتصادي – محاربة الإقصاء الاجتماعي)، التشارك مع قطاعات عمومية وخاصة أخرى من أجل تنفيذها وإنجازها. وعادة ما تعرف هذه البرامج نجاحا يوازي الإمكانيات المرصودة لها، على مستوى مناطق جغرافية محددة، تتوفر على شروط وخصوصيات متقاربة؛ وتكون مدة هذه الشراكات

مرتبطة بشكل كبير بحجم الإمكانيات التمويلية المخصصة لها.

وخلصت دراسة قامت بها المؤسسة الأوروبية من أجل تحسين ظروف العيش والعمل، والتي اعتمدت فيها على ثلاثين دراسة – حالة حول شركات تعمل في إطار اجتماعي واقتصادي في العديد من الدول الأعضاء بالمجموعة الأوروبية، إلى ما يلي:

- باستطاعة الشراكات المساهمة إذكاء روح التعاون بين الجماعات المحلية، لما توفره من فضاءات مناسبة للتشاور والتوافق، لبلورة مشاريع تنموية لفائدة كافة الأطراف؛
- باستطاعة الشركاء المحليين تحسين الخدمات المقدمة لفائدة ساكنة الجماعات المحلية والجهوية، سواء عن طريق وضع برامج مهمة ومندمجة، أو لدورها الأساسي كآلية وسيطة وتنسيقية بين الأطراف المتشاركة؛
- قدرة الشراكات الكبرى على تحسين نتائج السياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بجعلها أكثر ملائمة مع متطلبات وحاجيات الجماعات المحلية، واعتماد مناهج وأساليب تستجيب لتلبية الحاجيات الخاصة للفئات المعوزة والفقيرة، ولمواجهة مشاكل اجتماعية خاصة، كمشاكل الشباب، والمخدرات...؛
- اعتبار الشراكات فضاءات دائمة للتكوين والتجديد والابتكار والتجربة.[22]

تقتضي اتفاقيات الشراكة المقامة من أجل تدبير المرافق العمومية المحلية، إحداث مجالس للإدارة تتولى تنفيذ بنودها والتزاماتها، وتحقيق أنشطتها، وإشراك منتخبين محليين يمثلونها في المجالس الإدارية المشرفة على تنفيذها، بحكم ما تحدده من اختيارات تتعلق بالتوجهات المرسومة لأنشطتها، ومساهمات مالية للأطراف المتشاركة، وتأثير أنشطتها على سكان الجماعات المحلية أطراف هذه الاتفاقيات؛ وبإمكان القطاعات الحكومية المعنية بهذه الاتفاقية أن تمثل في هذه المجالس بواسطة منتخبين أو منتدبين.

التمثيلية في القطاع الاجتماعي والاقتصادي:

يمكن للمجلس الإداري، عندما يتعلق الأمر باتفاقيات الشراكة في المجال الاجتماعي والاقتصادي، أن تقتصر التمثيلية فيه على ممثلي الجماعات المحلية وجمعيات المجتمع المدني. أما عندما يتعلق الأمر بشراكة تهدف إلى معالجة إشكالية معقدة، كمكافحة البطالة، فيمكن للمجلس الإداري أن يعتمد على تمثيلية رباعية، كما هو الحال في الشراكة التي أقامتها جماعة TALLAGHT الإيرلاندية، لمحاربة البطالة؛ حيث كان مجلسها الإداري يجمع بين ممثلي الأطراف المشاركة في هذه الاتفاقية: الجماعة والشركاء العموميون، وأرباب العمل، والنقابات وجمعيات المجتمع المدني.

ويمكن كذلك فيما يخص هذه القطاعات، اعتماد هيئات متعددة الأطراف، تضمن تمثيلية واسعة، في شكل جمع عام سنوي، تشارك فيه الأطراف المعنية بالشراكة، على أن يضم المجلس الإداري أعضاء تمثل الشركاء الأساسيين في العمل التشاركي المراد إنجازه.

تمثيلية جمعيات المجتمع المدني:

تكتسي تمثيلية جمعيات المجتمع المدني أهمية كبيرة، خصوصا في الحالة التي تقيم فيها هذه الجمعيات علاقات متينة مع السكان، وفي الحالة التي تكون لها تجربة واسعة في معالجة مشاكل الفئات المعوزة. وعلى هذا الأساس، يتعين على الجماعات المحلية اعتماد بعض المعايير التالية[23].

22

المؤسسة الأوروبية من أجل تحسين ظروف العيش والعمل: الشراكة المحلية، إستراتيجية من اجل التضامن الاجتماعي – 189 صفحة: 130 – 131.

23 مأخوذة من الوكالة الكندية للصحة والخدمات لمدينة موتريال – إطار مرجعي جهوي – 2006 صفحات 26 – 27.

لقبول انضمام إحدى الجمعيات في بعض الشركات:

معايير الانضمام:

- أن تكون الجمعية شخصية معنوية طبقا للقوانين المعمول بها في هذا المجال؛
- أن تتوفر على أنظمة أساسية موافق عليها في إطار جمع عام؛

معايير التحليل:

- مطابقة أنشطة الجمعية مع الأهداف المسطرة في ميثاقها؛
- مساهمة الجماعة في الأنشطة المبرمجة (ضمان مشاركة الفعاليات المنخرطة والمتطوعة – توفير قاعات للاجتماعات)؛
- التزام الجمعية بربط التشاور المستمر مع الفاعلين الآخرين (لقاءات للتشاور – تبادل الخبرات والخدمات – الاستغلال المشترك للموارد)؛
- الاستجابة لحاجيات الأوساط التي تعمل فيها؛
- اعتماد حلول ملموسة وواقعية وإظهار القدرة على التواصل مع الأشخاص (عدد الذين تم التواصل معهم بصفة مستمرة) ومدى أهمية مشاركتهم في الأنشطة الجمعوية (نسبة المشاركة وحجمها)؛
- التسيير الديمقراطي للجمعية (انعقاد اجتماعات المجلس الإداري وجموعها العامة)؛
- سلامة وشفافية التدبير (مدى واقعية التقدير المالي والاستمرارية في التمويل).

معايير الإقصاء:

يمكن إقصاء جمعية في الحالة التي يكون فيها المجلس الإداري يضم بعض مأجوريها أو أشخاص ترتبط بعلاقات عائلية أو مصاهرة؛

التمويل وتقاسم المسؤولية:

تستفيد أساسا مشاريع الشراكة المقامة في مجالات اقتصادية واجتماعية من التمويل العمومي، الشيئ الذي لا يتنافى مع مبدأ تقاسم المسؤولية، واتخاذ القرارات الذي تقوم عليه عادة الشراكة.

وبغض النظر عن حجم وقيمة المساهمة المالية للجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية، يجب مراعاة عنصر التوازن بين مختلف الشركاء، عند تشكيل المجلس الإداري، بالعمل على إشراك الشركاء في اتخاذ القرارات، عوض فرضها من لدن الأطراف التي تستأثر بأغلبية الأصوات.

الاستعانة بخبرة المختصين:

يمكن للمجلس الإداري الاستعانة بخبراء في الميادين التقنية والقانونية والإدارية المعقدة، التي تتطلب خبرة ودراية كافية؛ وتبقى صلاحية تصويت هؤلاء الخبراء من اختصاص المجلس الإداري، الذي يتولى كذلك تشكيل لجان استشارية تضم خبراء في مختلف المجالات ذات الصلة بموضوع الشراكة.

الأجهزة المسيرة:

يعتمد في تسيير مشاريع الشراكة صغيرة الحجم، على أجهزة وأساليب عمل بسيطة لا تخضع لشكليات وإجراءات معقدة، خاصة في المشاريع والأنشطة التي يحصل فيها تفاهم وتفاعل المساهمين، والتزامهم الواضح بتنفيذ المشاريع المستهدفة.

ويمكن تسير الشراكة لتدبير مرفق عمومي محلي صغير الحجم، من طرف منسق يساعده في هذه المهمة عند الضرورة، موظفون جماعيون يتكلفون بتنفيذ مشاريع الشراكة بصفة دائمة أو عرضية. ونفس الشيء يسري على الشراكة مع القطاع الجمعوي، التي يمكن أن تدبر كذلك من طرف جهاز للتنسيق أو عنصر للتنشيط، يوضع رهن إشارة المشروع من طرف أحد الشركاء العموميين بمساعدة متطوعين منتمين إلى مختلف جمعيات المجتمع المدني.

كما يمكن للمجلس الإداري أن يفوض لأحد الشركاء مهمة تسيير مختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بمشروع الشراكة.

وبالنسبة لاتفاقيات الشراكة المعقدة، التي تتعلق بتدبير برامج تخص تجهيزات ومشاريع كبرى، فإن الأمر يتطلب اعتماد عنصري المرونة والابتكار في تسييرها وإدارتها، وفق ما هو معمول به بالمقاولات والمؤسسات العمومية؛ ويعتبر الدور الذي يضطلع به الطاقم المشرف على المشاريع من بين العناصر المؤثرة في إنجاح الشراكات على عدة مستويات؛ حيث يقوم هذا الطاقم:

- بدور أساسي في إقامة علاقات الشراكة وذاك باستقطاب الشركاء وتعزيز علاقات التعاون من أجل جلب التمويل؛
- بربط علاقات متينة مع الجماعات المحلية، خصوصا كون ممثلي الشركاء بالمجلس الإداري لا يجتمعون باستمرار، من أجل تدبير الشراكات على اعتبار العمل المستمر والمنتظم للمنسق ؛
- بدور محوري على الخصوص، في وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل بصفة مباشرة (في حالة تدبير الشراكة كمؤسسة)، أو بتعاون مع الشركاء والهيئات الأخرى.[24]

وحتى لا تكون هذه الأجهزة مكلفة، يمكن لطاقم صغير الحجم أن يحدث لجان أو مجموعات للعمل أو غير ذلك من الأجهزة، لمساعدته في تدبير شراكة معينة، كما يمكن اعتماد هذه الطريقة في حالة تنفيذ اتفاقية للشراكة مقامة من طرف عدة جماعات محلية أو مؤسسات أخرى.

تعتبر مساهمة بعض الأشخاص المحوريين، الذين اكتسبوا خبرة في هذا الميدان، على غرار الدور الرئيسي الذي يقوم به الطاقم المكلف بتدبير الشراكة، عنصرا أساسيا في إنجاح الشراكة المنجزة عن طريق التدبير؛ ويمكن أن يتعلق الأمر بالمسؤول على الفريق المشرف على المشروع أو كذلك بممثلي الأطراف الأساسية المتعاونة والممثلة في المجلس الإداري أو في اللجان.

ويجب على هذا النوع من المسؤولين أن يتوفروا كفاءة عالية لتحديد أهداف وإستراتيجية الشراكة، وإقناع الأطراف المترددة للانخراط الفعلي في الشراكة والمساهمة في إنجازها. ويمكن كذلك للمهنيين والسياسيين القيام بهذا الدور. وحسب دراسة فرنسية في الموضوع، ينصح تفادي إشراك بعض الفعاليات في هذه المشاريع، التي يكون عادة همها الوحيد هو المشاركة في الاجتماعات، واستغلال العلاقات والفرص فقط.[25]

وتؤكد هذه الدراسة كذلك، ضرورة توفر عناصر الطاقم المسير للشراكة بالكفاءة والمثابرة اللازمة، لضمان الانخراط الكلي لكافة الشركاء والمتدخلين لتحقيق الأهداف المرسومة لها.

أما فيما يتعلق بالشراكات المقامة في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية (إنعاش الشغل، التصدي للإقصاء الاجتماعي، التنمية الاقتصادية ...)، فإن الأمر يستلزم الاستعانة مختصين يتوفرون على كفاءات خاصة.

24 المنظمة الأوروبية: صفحة 121 و122

25 Le Gales et oncles. .1966

وفيما يلي بعض العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الشركاء، سواء في تشكيل المجلس الإداري أو الطاقم المشرف على المشروع:

- تقييم الظروف الاجتماعية والاقتصادية؛
- تنظيم البنيات والأنشطة؛
- اعتماد مبادئ التنمية الجماعية المشتركة؛
- إحداث مقاولات جماعية مشتركة؛
- تقديم مقترحات والبحث عن المساعدة المالية؛
- إقامة علاقات على أساس الثقة وربط الصلة بالجماعة المحلية؛
- جمع معلومات خاصة بمجالات البيئة، والتنمية الاقتصادية وتأهيل الموارد البشرية؛
- التسويق والإشهار، والعلاقات مع وسائل الإعلام، وإبرام صفقات مربحة؛
- تكوين المسؤولين المشرفين على الشراكة.

وتعتبر الكفاءة والخبرة والتكوين، عناصر مهمة وضرورية في الشراكة، كما أن نوعية المجالات والقطاعات المراد التركيز عليها في الشراكة، من شأنه أن يعطي صورة واضحة عن المتطلبات في مجال التكوين، والشراكة التي تحتاج برامج تكوينية خاصة تتعلق بالتنشيط والتدبير، ومسك السجلات، وتقنيات العمل، وكل المعلومات التي تخدم أهداف الشراكة.

المساواة بين الرجل والمرأة:

تعتبر مسألة المساواة بين الرجل والمرأة من بين المشاكل التي تطرحها التمثيلية في الأجهزة المسيرة للشراكة والتعاون. ولهذا، فإن الدولة مدعوة لتوفير الدعم الكافي للجماعات المحلية لتعزيز تمثيلية المرأة في الأجهزة المسيرة والمؤطرة للشراكات بتحديدها لبعض القواعد تلزم احترام نسبة معينة لتمثيلية المرأة في هذه الأجهزة.

وتنفيذا لتوصية تقدمت بها اللجنة الثانية حول نظام المرأة ،عمدت الحكومة الايرلندية سنة 1996 على تحديد تمثيلية المرأة في الأجهزة المسيرة للشراكات في نسبة 40%. وفي إطار نفس التوصية، بلغت تمثيلية المرأة نسبة 41% في أجهزة شراكة TALLAGHT.

ومع ذلك، فإن تمثيلية المرأة في المناصب العليا بالمؤسسات والهيئات المنخرطة في الشراكات، تحول دون تطبيق سياسة فعلية تقوم على المساواة وتحقيق تكافؤ الفرص. فإذا كان من السابق لأوانه تقييم نتائج نظام تطبيق الحصص في ايرلندا، فإن تجربة هذا البلد يمكن أن تشكل مرجعا يقتدى به من طرف باقي الدول في إطار البرامج التي تعتمد الشراكة.[26]

إن الجماعات المحلية مطالبة بدعوة أجهزة التعاون والشراكة إلى إيلاء اهتمامها الخاص لمسألة تكافؤ الفرص على صعيد استراتيجياتها وخطط ، وهياكل وأساليب عملها، بتطبيق مبدأ الحصص أو أية وسيلة أخرى لتحقيق توازن في تمثيلية المرأة والرجل في أجهزة الشراكات .

إستراتيجية التواصل:

من الضروري عند إقامة الشراكة لتدبير مرفق عمومي، توفير معلومات كافية وضافية حول الشركاء ومواضيع وإجراءات تنفيذ مشاريع الشراكة وتتبعها، مما يستوجب اعتماد إستراتيجية تواصلية خاصة تهدف إلى توفير:

26 المنظمة الأوروبية – مرجع سابق -: صفحة 114.

- معلومات يومية وأسبوعية وشهرية لفائدة الشركاء؛
- معلومات عامة لفائدة الأطراف المعنية الأخرى (مطبوعات - وثائق للتوزيع)؛
- معلومات خاصة لوسائل الإعلام ومؤسسات التمويل؛
- معلومات للعموم.

التقييم:

تشكل عملية التقييم مرحلة هامة في تنفيذ اتفاقية الشراكة لتدبير مرفق عمومي محلي، للوقوف على تطورها، وإدراك مدى أهمية النجاح الذي تم تحقيقه في إطارها. ولهذا، يجب أن تتم عملية التقييم خلال مختلف مراحل تنفيذ الاتفاقية، عوض الاقتصار عليها عند نهايتها، على أن تشمل الطرق المعتمدة في صرف الاعتمادات، والتدابير المتبعة في تنفيذ وتتبع مشاريعها وذلك في إطار اتفاقيات الشراكة التي تكون فيها الجماعات المحلية طرفا مساهما في تمويلها (مع المساهمات المالية الحكومية الأخرى).

تصور مشترك للشراكة وخطة العمل:

يتعلق الأمر بوضع تصور كامل وشامل حول الشراكة قبل الشروع في تنفيذها من أجل تحقيق أهداف مشتركة، بمناقشة وتحليل مختلف الشكليات والإجراءات، ودراسة مختلف الرهانات، واستشراف الآفاق المستقبلية للشراكة، للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية والإمكانيات المتاحة لإنجاز الشراكة في ظروف جيدة.

وفيما يلي بعض الأمثلة المعتمدة في إعداد تصور لإنجاز مشروع في إطار الشراكة:

- خلق فضاءات آمنة للعب والتنزه لفائدة أطفال الجماعة؛
- تحسين ظروف العيش لساكنة وأسر ومقاولات الجماعة عن طريق توفير المزيد من الحرية والشعور بالثقة في المستقبل؛
- ضمان نجاح الشراكة في تحقيق الأهداف المسطرة، وتوفير فرص الشغل، وتقديم خدمات جيدة، وتلبية المتطلبات الاجتماعية.

إلا أن الأفكار والنوايا الحسنة لا تضمن لوحدها نجاح الشراكة، على اعتبار أنها في الحقيقة لا تسمح إلا بإعطاء نظرة موجزة على مشاريع الشراكة، وطريق تنفيذها.

ولهذا، فإنه من الأفيد القيام بتحديد العناصر الأساسية لوضع تصور شامل للأهداف المرجوة، والخطة المعتمدة في وثيقة واحدة تعتمد في تنفيذ مضمون اتفاقية الشراكة طبقا لأهدافها المسطرة، مما ينعكس على حجم كلفة المشروع، ويجبر الشركاء على خلق أنشطة مدرة للدخل، في إطار اعتمادات كافية ومدروسة. وفي حالة عدم توفر هذه الاعتمادات، يتعين وضع خطة عمل للحصول عليها سواء عند إعداد مخططات الاستغلال، أو أثناء تنفيذ اتفاقية الشراكة.

إضافة إلى ذلك، يجب إعداد مخططات لتحديد مسؤوليات وأدوار الشركاء، وإمكانية تغييرهم مع توالي الأيام. وفي هذه الحالة، من الأفيد القيام بتقييم سنوي للمسؤوليات والأدوار والمساهمات المبرمجة في مشروع الشراكة.

4-5 – العناصر الأساسية لاتفاقية الشراكة:

ملاحظات:

تجدر الإشارة أن اتفاقيات الشراكة العمومية التي سبق استعراضها، كثيرا ما لا تتضمن بنودا خاصة بالعلاقات الخارجية، حيث تكون من مصلحة الجماعات الملحية إدراج مقتضيات خاصة بها في اتفاقيات الشراكة تمكن (مع توفير الاعتمادات اللازمة) اطلاع ساكنتها على مواضيع وآجال الاتفاقيات، وكذلك على مزايا وسلبيات المشاريع المنجزة في إطارها.

وتبقى مسطرة التحكيم أفضل وسيلة لحل النزاعات المحتملة بين الأطراف المتشاركة، يشرف عليها قاضي تابع للجهة. ويتطلب عادة إنجاز المشاريع المبرمجة في إطار اتفاقية الشراكة، توفير اعتمادات إضافية تحدد بواسطة ملحقات ترفق بالاتفاقيات الأصلية؛ الشيئ الذي يتطلب مسبقا إدراج مقتضيات خاصة بهذه الحالات تفاديا للنزاعات والتأخيرات المحتملة في إنجاز المشاريع.

مبيان 1.4

العناصر الأساسية لاتفاقية الشراكة

العناصر الأساسية لاتفاقية الشراكة	الانجاز	التدبير
– التعريف بالشركاء وممثليهم	×	×
• موضوع الاتفاقية • تحديد الأهداف والأنشطة المراد إنجازها	×	×
– تمويل المشروع ومساهمة الأطراف • كيفية التمويل، التمويل الإضافي، تقييم ميزانية ممولة من طرف الشركاء حسب توزيع متفق عليه للحصص	×	×
– إيداع المساهمات	×	×
• تحديد تاريخ تسديد المساهمات المالية لفائدة الشريك المكلف بالتدبير المالي للمشروع.	×	×
– البرنامج الزمني لتنفيذ المشروع	×	×
– توزيع المسؤوليات	×	×
– تاريخ سريان ونهاية الاتفاقية	×	×
• التنسيق • تعيين رئيس لجنة التنسيق ومقرات انعقاد الاجتماعات	×	×
– مسطرة تعديل الاتفاقية	×	×
– حل النزاعات	×	×
– الإطار القانوني • تحديد المرجعية القانونية للتعاون والشراكة		×
– تعيين أعضاء المجلس الإداري واختيار الموظفين الدائمين في التعاون عن طريق مجموعة الجماعات، ويشكل الميثاق الجماعي المرجعية الأساسية في هذا الشأن، أما بالنسبة للشراكة فيجب أن يتضمن مشروع الاتفاقية مقتضيات خاصة في هذا المجال.		×
• مداولات المجلس الإداري، نظام اجتماعات المجلس • تحديد نظام اجتماعات المجلس الإداري أو اعتماد طريقة لانعقادها.		×
• هيئات التسيير المقترحة. • تحديد تشكيلة الطاقم المشرف على المشروع وشروط تعيينه وكذلك الشركاء الذين فوضت لهم بعض المسؤوليات.		×
• الاتصال الداخلي والخارجي • إخبار الشركاء والمواطنين بتنفيذ المشروع	×	×
• خطة العمل • تضمين الاتفاقية إلزامية إعداد خطة عمل واعتمادها من قبل المجلس الإداري.		×
• الافتحاص • تضمين اتفاقية التعاون والشراكة عملية تقييم الجدولة الزمنية لإنجاز المشروع، ومراقبة الالتزامات بالنفقات كما هو محدد في خطة العمل.		×
• انتهاء الشراكة • تحديد مقتضيات نهاية سريان الاتفاقية سواء فيما يخص الموارد البشرية والتجهيزات والبنايات والفائض والعجز بعد الاستغلال		×

5 – الشراكة العمومية/الخاصة والتدبير المفوض:

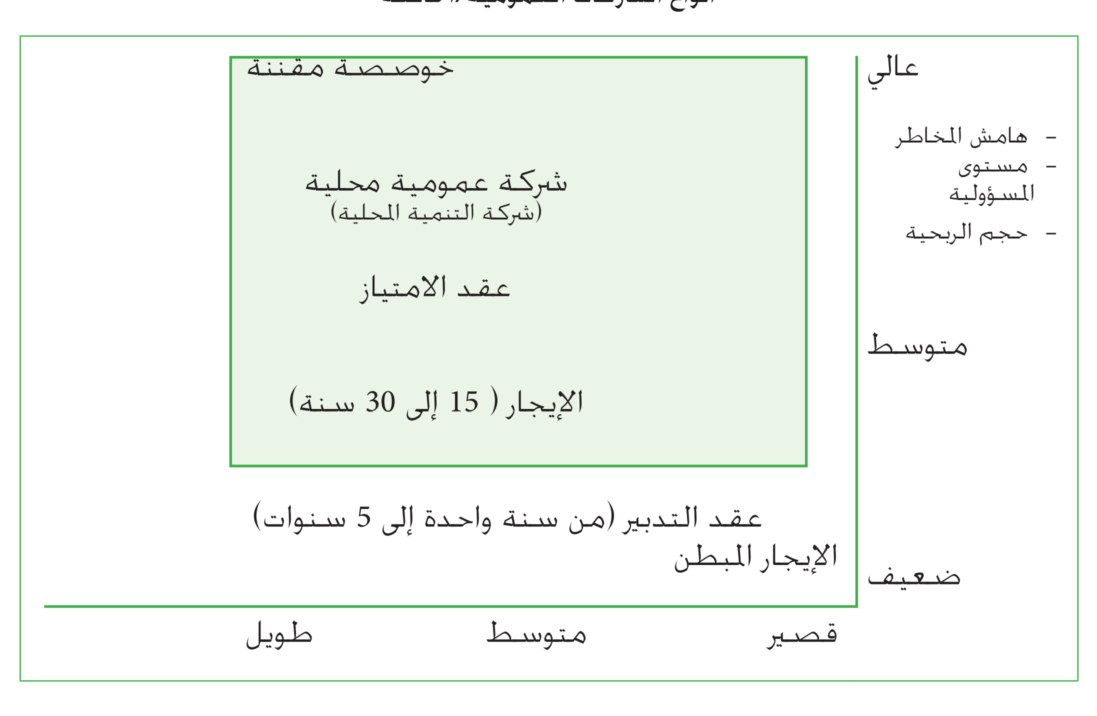
5-1 – تعاريف:

لا يجب اعتبار الشراكة العمومية/الخاصة أسلوبا حديثا أو اكتشافا جوهريا، بل سبق تكليف شركات خاصة لإنجاز أشغال محددة وتدبير مرافق عمومية بصفة مستمرة.

ومع ذلك، فإن الأسلوب المعتمد حاليا في هذا المجال، يختلف عن الطريقة المطبقة سابقا، خاصة فيما يتعلق بحجم الاعتمادات المالية التي يساهم بها القطاع الخاص لإنجاز المشاريع، وكذلك بطول آجال تنفيذها.

مبيان 5-1

أنواع الشركات العمومية/الخاصة



ومن خلال مختلف التجارب المطبقة في هذا الميدان، يمكن استخراج تعريف للشراكة العمومية/الخاصة يجعل منها شراكة:

- تقوم بواسطة عقد طويل المدى، تشترك بموجبه جماعة محلية مع شركة خاصة في إعداد تصورات ودراسات لإنجاز وتدبير مشاريع عمومية محلية؛
- يتم بموجب هذا العقد تحديد مسؤوليات، ومخاطر وحجم أرباح الشركاء العموميين والخواص؛
- يتضمن العقد شروطا تقديم خدمات جيدة لفائدة المواطنين؛
- تنفيذ الشراكة لإنجاز مشاريع لإقامة التجهيزات، وتقديم الخدمات لفائدة المواطنين وإشراك المقاولات في تمويل هذه المشاريع.[27]

يحدد المبيان 1.5 أشكال الشراكة العمومية/الخاصة، وكذلك المجالات الأخرى التي تتم عن طريق الخوصصة. وتتجسد الأساليب الأربعة الأخرى لتنفيذ هذه الشراكة فيمكن تنفيذها في الخوصصة المقننة، وشركة التنمية المحلية، وعقد الامتياز أو الإيجار، حسب التسمية الواردة في التشريعات المنظمة لهذا القطاع في مختلف الدول.

27 حكومة كيبيك: كتابة مجلس الخزينة – السياسة – الإطار حول الشراكة بين القطاع العام والخاص – يناير من سنة 2004: ص 8 .

عقد الإيجار:

بمقتضى هذا العقد، يتولى المرتفقون تأدية مقابل عن الخدمة المقدمة مباشرة لفائدة الشركة الخاصة، التي تتولى استغلال التجهيزات وتحمل السلبيات والمخاطر المالية الناتجة عنها.

يوضح عقد الإيجار طبيعة الخدمات المقدمة، ومختلف الضمانات الممنوحة للمرتفقين، وشروط تحديد وتعديل تسعيرة هذه الخدمات، إضافة لإمكانية مراجعة بنود العقد ومدته التي تتراوح بين عشر وثلاثين سنة، يخضع للمراقبة القضائية وكذلك لمراقبة المنتخبين المحليين.

عقد الامتياز:

بموجب هذا العقد، تتولى الشركة المتعاقد معها مسؤولية تدبير التجهيزات لمدة تتراوح بين خمسة وعشرين وثلاثين سنة، وتصبح هذه التجهيزات في ملكية السلطات العمومية عند نهاية العقد، الذي يحدد حجم استثمارات الشركة ومساهمتها المالية.

ويتعلق الأمر كذلك بالتدبير المفوض في الحالتين التاليتين:

• شركة التنمية المحلية (SDL) أو المقاولة العمومية المحلية بفرنسا (EPL)، باعتبارها نمطا من أنماط الشراكة العمومية/الخاصة، تعتمد تقنيات تدبير المعمول به في القطاع الخاص مع احتفاظ السلطات العمومية بالمراقبة الإدارية. كما تمكن هذه الصيغة التدبيرية القطاع العام من الاستفادة من التكنولوجيا المستعملة في القطاع الخاص، والعكس صحيح.

وتعتبر المقاولة العمومية المحلية بفرنسا، شركة مجهولة الاسم تملك الدولة أو الجماعة أو الإقليم أو الجهة الأغلبية في رأسمالها، بطريقة مباشرة أو عبر مؤسسات عمومية، فيما يعود باقي رأس المال للشركاء الاقتصاديين والماليين الخواص.

• وجود تشابه بين المقاولة العمومية المحلية والشراكة العمومية/الخاصة، ولكن في نفس الوقت هناك تميز اكتسبته المقاولة العمومية المحلية خلال ممارسة تزيد عن 100 سنة، جعلها تتكيف مع التطورات الاقتصادية. ومن خلال تسميتها القانونية، فإن المقاولة العمومية المحلية، خلافا للشراكات العمومية/الخاصة، تخضع لقوانين وتشريعات محددة، كما هو معمول به بالمغرب.

ولقد أصبحت المقاولات العمومية كثيرة الاستعمال من طرف جماعات الدول الأوروبية، بلغ عددها إلى حدود سنة 2007 ما يزيد عن 16000 مقاولة، تشغل 1.1 مليون عامل، وتسجل رقم معاملات يعادل نسبة % 5.1 من الناتج الداخلي الخام للاتحاد الأوروبي.[28]

واعتبارا للأهمية التي توليها السلطات المغربية لهذه الصيغة التشاركية، يخصص الباب الموالي لبعض الإيضاحات الإضافية في هذا الموضوع.

يتم تحويل الأصول واستغلالها بواسطة الخوصصة المنظمة للقطاع الخاص، وفق نظام قانوني محدد، وتتولى الوكالة أو هيئة أخرى تحديد معايير الجودة وحماية المستهلك، وتتكلف الهيئة التنظيمية بتحدد أسعار وتعريفات الخدمات التي تستخلصها الشركة مباشرة مقابل الخدمة المؤداة؛ وتكون عمليات الخوصصة مرفوقة بمخططات الاستثمار.[29]

---

28 الموقع الالكتروني لفيدرالية شركات الاقتصاد المختلط بفرنسا www.fmsem.osso.fr

29 حكومة كيبيك. وزارة العلاقات الدولية لكيبيك. طريقة تدبير المرافق البلدية والشراكة بين القطاع العام والخاص في العالم. سلسلة حول الرهانات الدولية للماء، 1999 . 18 صفحة . ص . 6-7 (مرجع باللغة الفرنسية)

2 .5 السياق العام:

عرفت المؤسسات العمومية خلال العقود الأخيرة عدة مشاكل فيما يخص تمويل المشاريع الضخمة، وبتراجع ملحوظ لمفهوم الدولة المتدخلة في جميع القطاعات، واعتماد التشاور ومشاركة المجتمع المدني في اختيار وإنجاز المشاريع.

ولقد مكن التطور الذي عرفه مجال الشراكة العمومية/الخاصة من مواكبة مختلف التحولات التي عرفها هذا الميدان، بتطوير العديد من المشاريع في البلدان التي أقامت هذه الشراكة على أسس قانونية ملائمة، مما دفع المؤسسات المالية تبني برامج تتلائم مع هذا الوضع الجديد.

كما عرف مجال الشراكة العمومية/الخاصة تطورا مهما على المستوى العالمي، شمل عدة قطاعات كالنقل، والبناء، والمنشآت العمومية، والماء؛ ولعل المبيان التالي يعطي فكرة حول الوضعية العالمية لهذا النوع من الشراكة في قطاع النقل.[30]

مبيان 1-5

عدد وقيمة عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال النقل عبر العالم

القارة	المشاريع المبرمجة والمنجزة من 1985 إلى 2004				المشاريع المنجزة والمتممة بين 2004 و 2010			
		%	مليار الدولارات	%		%	مليار الدولارات	%
افريقيا	14	2%	4,8	1%	7	2%	3,7	%2
آسيا	137	21%	38,9	26%	72	44,5%	44,5	28%
أوروبا	205	31%	139,1	43	91	58,1%	58,1	37%
أمريكا اللاتنية	126	19%	26,2	8%	83	18,9%	18,9	12%
أمريكا الشمالية	174	27%	70,8	22%	106	32,2%	32,2	20%
المجموع	**65**	**100%**	**324**	**100%**	**35**	**100%**	**157**	**100**

يستنتج من خلال هذا المبيان أن وكالات النقل، عبر العالم، تواجه عدة مشاكل مالية تعود بالأساس إلى الفرق الكبير بين تكاليف الصيانة والبناء من جهة، والاعتمادات العمومية المتاحة من جهة أخرى. ولقد أجبرت الوضعية الاقتصادية والسياسية لبعض الدول الأوروبية خلال سنوات التسعينات، سلطاتها العمومية إلى اعتماد وتطوير الشراكة العمومية/الخاصة.

ولقد أثبتت تجربة الولايات المتحدة عدم ملائمة المقاربات التقليدية مع حاجيات الجماعات المحلية وساكنتها بحكم الاحتقان المالي والاقتصادي المتزايد ومشاكل ولوج المواطنين لمختلف الحاجيات، وآجال تقديم السلع، واهتراء التجهيزات وتآكلها، مما دفع المسؤولين في هذا البلد إلى إعداد دليل خلال شهر يوليوز 2007 حول إقامة مشاريع تتعلق بالتجهيزات الأساسية في قطاع النقل عن طريق الشراكة العمومية/الخاصة.

ويرجع هذا التطور المتأخر إلى عاملين أساسيين اثنين:

- كون الوكالات بالولايات المتحدة تخضع لنظام قانوني دقيق، يقوم على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين القطاعين العمومي والخاص، دون اعتماد مبدأ اقتسام الخسائر والأرباح؛
- وجود مجموعة من التعقيدات القانونية والمؤسساتية ساهمت في تأخير وضع مشاريع نموذجية.

30 U.S Department of Transportation Federal Highway administration. User guidebook on implanting Public-Private Partnerships for transportation Infrastructure Projects in the United States. July 7. 2007. p.64.

وفي إطار الشراكة العمومية/الخاصة تم إنجاز العديد من المنشآت الكبرى والملاعب العمومية، عبأت لها مبالغ مالية هامة، ساهمت في تنمية الموارد العمومية. وتبدو الشراكة العمومية/الخاصة أكثر نجاعة بالنسبة للميزانيات المحدودة، لما تستقطبه من رأسمال خاص لتدبير وتنمية الأصول العقارية. وتتجسد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية في هذا الميدان فيما يلي:

- تحقيق الفائض أو الاستعمال الضعيف للموجودات العقارية؛
- إتلاف الأصول العقارية؛
- معلومات غير دقيقة حول وضعية هذه الأصول؛
- تعدد أكرية غير مربحة؛
- ضرورة التقيد بمعايير السلامة.

وفيما يخص تدبير الماء، فعلى الرغم من التطورات الأساسية التي تم تحقيقها في هذا القطاع خلال الخمسة عشر سنة الأخيرة، لازالت المجموعة تواجه عدة تحديات تتمثل في التكلفة المرتفعة نتيجة النقص المتزايد وتلوث مصادر الماء، وسوء تدبير الخدمات. وتواجه مدن الدول النامية هذا التحدي في ظرفية اقتصادية ومالية صعبة، مما يجعلها في بحث مستمر على حلول جديدة، لإيجاد تمويلات لإنجاز الاستثمارات الضرورية وتلبية المتطلبات التي تفرضها الحكامة والفعالية، الشيئ الذي دفع الجماعات المحلية إلى الاستعانة بالقطاع الخاص لإنجاز مشاريع تنموية.

وخلال سنة 1996، تم إحصاء 75 مشروع كبير للشراكات عبر العالم، وجد فيها القطاع الخاص امتيازات عديدة تتمثل في الأرباح المستخلصة من استغلال المشاريع، وفي حجم الاستثمارات المعبئة لإنجازها. وتتباين طرق تعويض المقاولات الخاصة بشكل يضمن تحميل الزبناء الاقتصاديين والأسر أداء تعريفات الخدمات المقدمة مباشرة لهذه الشركات، وتكون هذه التعرفة مرتبطة بحجم الاستهلاك، كما هو الحال في فرنسا وألمانيا، في حين تكون مستقلة عن الكمية المستهلكة كما هو الأمر في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وفي هذا الإطار تم إنجاز إحصاء في سنة 1999، قصد تحديد نوعية الشراكات المعتمدة في هذا المجال، كما هو مبين في الجدول التالي[31]:

مبيان 2-5

أنواع الشراكة العمومية/الخاصة لتدبير مرفق الماء عبر العالم (غير حصري)

مصالح تدبير قطاع الماء					
أشكال الشراكة العمومية/الخاصة	عقد التدبير	الإيجار	عقد الامتياز	شركة الاقتصاد المختلط	الخوصصة المقننة
الدولة/المدينة	كندانسك/بولوني لواندا/انكولا ميكسيكو/مكسيك	فرنسا استراليا زيلاندا الجديدة السينغال جمايكا غينيا	فرنسا الأرجنتين ماكاو كوت ديفوار استراليا الصين ماليزيا	المانيا سويسرا البرتغال اسبانيا	انجلترا الشيلي

31 حكومة كبيك – وزارة العلاقات الدولية لكيبيك – طريقة تدبير المرافق المحلية والشراكة العمومية والخاصة عبر العالم، الإكراهات التي تواجهها دول العالم في قطاع الماء، 1999 – ص 6 – 7.

انطلاقا من أساليب الشراكة العمومية/الخاصة، المعتمدة في مختلف جهات العالم، يمكن استخلاص نماذج معينة تتوفر على خصوصيات محددة حسب الجهة. ولهذا يقوم النموذج البريطاني، منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، على الخوصصة المقننة، تكمل دور المرافق العمومية المحلية والوطنية، من خلال ترك الحرية للسلطات الإدارية إقامته في إطار نظام قانوني خاص، يخضع للمراقبة الإدارية والقضائية، مما يجعل منه صيغة تشاركية تعطي الأسبقية للمردود الاقتصادي من خلال اعتماد طرق خاصة في التدبير، والاحتفاظ بالمراقبة العمومية لضمان حسن تدبير المشروع، وتحقيق المردودية، واحترام المنافسة، وتتولى هيئات المراقبة حماية المرتفق.

وعلى سبيل المثال، عملت كل من انجلترا وبلاد الغال، على خوصصة مرفقي الماء الصالح للشرب والتطهير، وذلك بتطبيق برنامج الماء Water Act سنة 1989، تعمل في إطاره حاليا، عشر مقاولات لتزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب، ومعالجة المياه العادمة، و22 مقاولة أخرى تتكلف بإيصال الماء الصالح للشرب للساكنة المستفيدة. ومع ذلك، فإذا ظل تدبير مرفق التطهير محتكرا من بعض المقاولات، فإن تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب عكس ذلك يخضع لقواعد المنافسة، ويتولى مكتب خاص يعرف ب (Office of Water Services) تحديد أسعار ومعايير جودة المياه وطريقة تدبير هذا المرفق.[32]

وطبقا للنظام الفرنسي المعمول به منذ القرن الماضي، تتولى الجماعات الترابية مهمة الإشراف على تدبير مرفقي الماء والتطهير، عن طريق محطات لمعالجة وتصفية المياه العادمة وشبكات قنوات الربط تكون في ملكية الجماعات، وتدبر هذه التجهيزات من طرف سلطات عمومية أو لشركات خاصة عن طريق التفويض.

وتقيم عادة الجماعات بفرنسا، عقود الامتياز أو الإيجار مع القطاع الخاص لمدة تتراوح بين 10 و30 سنة، تتولى المحاكم مراقبتها من الناحية القانونية، والسلطات الجماعية المنتخبة من الناحية الديمقراطية.

وبالإضافة إلى التجهيزات الكبرى والخدمات التقليدية (الطاقة، الماء، النفايات....إلخ)، همت الشراكات ميادين جديدة ومتنوعة، حيث أصبحت الجماعات المحلية كمؤسسات تتمتع بالاستقلال المالي والمعنوي، تنمي شراكات في مجالات لم تقتحمها المقاولات الخاصة، كالإفتحاص، والمساعدة القانونية، والاتصال والإعلام، والخدمات المقدمة لفائدة الأشخاص المسنين، وحراسة الأسواق.

ولقد اعتمد إقليم كيبيك (كندا) سياسة خاصة في مجال الشراكة العمومية/الخاصة، توضح عزم حكومتها على استعمال هذا النوع من الشراكة لإنجاز العديد من المشاريع، وذلك على غرار ما سلكته العديد من الحكومات داخل وخارج كندا بنجاح، من أجل تقديم خدمات جيدة وبأسعار معقولة، والاستفادة من خبرة القطاع الخاص ومزايا المنافسة ، وتقليص التكاليف والآجال ومخاطر المجازفة في مشاريع التجهيز، وتقديم الخدمات.

وترتكز هذه السياسة على اعتماد تقييم منظم لمشاريع الشراكة العمومية/الخاصة، خاصة فيما يتعلق إعداد ملفات مشاريع تضمن تقديم خدمات عالية الجودة وبأقل تكلفة ممكنة لفائدة المواطنين.

وتختلف هذه المقاربة التشاركية عن الخوصصة، لكونها تجعل من حكومة كبيك صاحبة المشروع، تقتسم مخاطره مع الأطراف المشاركة، على اعتبار أن هذه الأطراف تكون مجبرة لمراقبة تنفيذ المشاريع بطريقة سليمة تفاديا للمخاطر المحتملة.

بالإضافة إلى ذلك، تتجمع الخبرة وسلطة القرار لدى وكالة واحدة، تتولى الإشراف والتوجيه، وتعميم الاستفادة من التجارب الناجحة، وتوحيد الإجراءات والوثائق ومساعدة القطاعات الوزارية والمؤسساتية على إقامة دراسات لمختلف مشاريعها، واختيار أفضل الشركاء والشراكات، وتتبع أشغالها.[33]

32 حكومة كبيك – وزارة العلاقات الدولية لكبيك: مرجع سبقت الإشارة إليه: ص9.

33 حكومة كبيك: كتابة مجلس الخزينة: السياسية – الإطار حول الشركات العمومية والخاصة – يناير 2004.

أما بالنسبة للمغرب، فإن الاهتمام الشراكة العمومية/الخاصة تجلت بشكل صريح عندما قامت وزارة الداخلية بنشر وثيقة حول "حكامة المدن" في سنة 2006، ضمنتها العناصر الأساسية التالية:

- تقتضي حكامة المدن ضم جهود كل الفاعلين الاقتصاديين خدمة للمشاريع المنفذة من طرف المنتخبين، وذلك بتحسين الشراكة العمومية/الخاصة؛
- إن الفرص التي تمنحها التنمية التي تم تبنيها، المقامة عن طريق الشراكة لتدبير المرافق العمومية وتعبئة الموارد المالية الخاصة، دفعت السلطات العمومية إلى وضع آليات قانونية، واقتصادية كاتفاقيات التعاون والشراكة، وشركات الاقتصاد المختلط، والتدبير المفوض للمرافق العمومية؛
- تضمن الميثاق الجماعي لسنة 2002 بعض الآليات الجديدة في مجال الشراكة، حيث أجاز للجماعات القيام بجميع أعمال التعاون والشراكة لإنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعات، مع الإدارة والأشخاص المعنوية الأخرى، الخاضعة للقانون العام والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين الخواص؛
- صادق المشرع في سنة 2005، على قانون التدبير المفوض للمرافق العمومية المحلية من طرف القطاع الخاص؛
- يمنح الإطار القانوني للامركزية لفائدة الجماعات المحلية، صلاحية إقامة علاقات التشارك مع الفاعلين الاقتصاديين الخواص، من أجل إحداث أو المشاركة في الشركات الاقتصاد المختلط، في مجالات النقل، والتهيئة الحضرية، والسكن؛[34]
- تحضى قطاعات الماء، وجمع النفايات بالأولوية في مشاريع الجماعات المحلية في مجال الشراكة العمومية/الخاصة، وعلى سبيل المثال، فإن نسبة 50% من الساكنة الحضرية تتوفر على مصالح خاصة بالنظافة، وجمع الأزبال يتم تدبيرها بواسطة شركات خاصة. وفيما يلي بعض المبيانات حول نماذج التدبير المفوض للمطارح، والمصالح المختصة بجمع النفايات والتطهير:

مبيان 3.5

إحصائيات وزارة الداخلية حول التدبير المفوض للمطارح العمومية المراقبة – 7002
(مطارح مراقبة)

التدبير المفوض للمطارح المراقبة		
الجماعات	الشركات	مدة العقد بالسنة
فاس	EDGEBERO (INTERNATIONAL/ ECOMED(AMERMAR)	10
بركان	(VEOLIA (FRN)	10
وجدة	(CSD/CRB SARL(GRP MAR-SUISSE)	15
الجديدة	(SEGEDEMA (FRN)	15
القنيطرة	SOS NDD(MAR)	10
الصويرة	GMF (MAR)	10
المطرح الجماعي لأم عزة، الرباط، سلا، تمارة أم عزة وجماعات مجاورة	PIZZORNO, SEGEDEMA, DRAGUI (TRANSPORT SAVATRAM SEGEDEMA (FRN)	20

34 المملكة المغربية – وزارة الداخلية – لقاءات الجماعات المحلية سنة 2006 – إدارة المدن – ص 19 إلى 21.

مبيان 4.5

إحصائيات وزارة الداخلية حول التدبير المفوض في مجال جمع النفايات (جمع ونظافة)

التدبير المفوض لمرافقي النظافة وجمع النفايات		
الجماعات	الشركات	المدة السنوية للعقد
الناضور	NAKAWA (ESP)	7
الرباط- أكدال الرياض	SEGEDEMA (FRN)	7
الرباط- حسان	CGSPONYX MAROC (FRN)	6
الرباط اليوسفية	TECMED (ESP)	6
الرباط يعقوب المنصور	SOS/NICOLLIN (GRP FRN-MAR)	6
مكناس حمرية	SEGEDEMA (FRN)	7
الجديدة	SEGEDMA/DRAGUI TRANSPORT	7
وجدة(4 جماعات حضرية)	CGSP/ONYX	7
القنيطرة المعمورة	SEGEDEMA/DRAGUI TRANSPORT	7
مكناسة الزيتونة	SEGEDEMA (FRN)	7
سلا باب المريسة	SOS/NDD (MAR)	6
القنيطرة الساكنية	SOS/NDD (MAR)	7
آسفي	CGSP/ONYX	7
الدار البيضاء المنطقة 1	SMARCOLECT (MAR)	01
الدار البيضاء المنطقة 2	TECMED (ESP)	01
الدار البيضاء المنطقة 3	SEGEDEMA (FRN)	10
سيدي بنور	SEGEDEMA (FRN)	7
أزمور	SEGEDEMA (FRN)	7
المحمدية	TECMED (ESP)	7
اںساف	GMF (MAR)	9
خريبكة	TECMED (ESP)	10
مكناس الإسماعيلية	TECMED (ESP)	7
الصويرة	GMF (MAR)	10
بني ملال	TECMED (ESP)	7
الفقيه بن صالح	SOS NDD	7
وزان	Tout Propreté (MAR)	7
طنجة	TECMED (ESP)	7
سوق السبت	TECMED (ESP)	7
مراكش المنطقة 1 المنارة-كليز	TECMED (ESP)	7
مراكش المنطقة 2 (المدينة، سيدي يوسف بن علي،النخيل	(NRF) AMEDEGES	7
الجماعة القروية مولاي عبد الله	SEGEDEMA (FRN))	7
برشيد	TECMED (ESP)	7
تطوان	TECMED (ESP)	
سبت كزولة وجمعة سحيم	SOTRADEMA ET GEO PRO ENVRT (MAR)	4
الشماعية واليوسفية	SOTRADEMA ET GEO PRO ENVRT (MAR)	7
إيموزار	Tout Propreté (MAR)	7
تمارة	VEOLIA (FRN)	7

ولعل العديد من هذه الاتفاقيات، التي لم يعد يعمل بها حاليا، تظهر تميز تجربة الجماعات المحلية المغربية في هذا المجال. ومن خلال بعض المعطيات الموفرة من طرف مديرية الماء والتطهير بالمديرية العامة للجماعات المحلية، تحدد البيانات التالية مختلف أشكال تدبير هذه المرافق، بما في ذلك التدبير المفوض.

مبيان 5.5

طرق تدبير مرفق الماء الصالح للشرب بالمدن والمراكز الحضرية – 8002

طريقة التدبير	المدن والمراكز الحضرية	%	عدد السكان سنة 2004	%
التدبير الجماعي	3	9%	196 683	1%
الوكالة المستقلة	62	17%	5 421 281	33%
المكتب الوطني للماء الصالح للشرب		67%	4 719 695	29%
المفوضون إليهم (ليدك-ريضال- أمنديس)	25	7%	6 125 975	37%
المجمـــــــوع		100%	16 463 634	100%

مبيان 6.5

طرق تدبير مرفق التطهير السائل بالمدن والمراكز الحضرية –8002

طريقة التدبير	المدن والمراكز الحضرية	%	عدد السكان سنة 2004	%
التدبير الجماعي المباشر	242	%68	3 457 172	21%
الوكالة المستقلة	36	% 10	4 747 900	29%
المكتب الوطني للماء الصالح للشرب	53	% 15	2 132 587	13%
المفوضون إليهم (ليدك-ريضال- أمنديس)	25	%7	6 125 795	37%
المجموع	356	%100	16 463 634	100%

مبيان 7.5

طرق تدبير مرافق توزيع الماء الصالح للشرب
والتطهير السائل على مستوى المراكز القروية – 8002

طريقة التدبير	المدن والمراكز الحضرية	%	عدد السكان سنة 2004	%
التدبير الجماعي المباشر	406	45%	76	94%
الوكالة المستقلة	62	% 3	-	0%
المكتب الوطني للماء الصالح للشرب	072	%03	2	2%
المفوضون إليهم (ليدك-ريضال- أمنديس)	02	%2	3	4%
جمعيات المرتفقين	181	%02	-	0%
المجموع	903	100%	81	100%

3-5 تجارب الجماعات المحلية

السياق العام:

أرغمت ظاهرة العولمة في نهاية القرن العشرين الدول وخاصة الجماعات المحلية على مراجعة الطرق المعتمدة لتحقيق أهدافها ومهامها. وبالفعل، أدت المنافسة التي خلقتها القوى الاقتصادية الدولية، إلى انخفاض ملحوظ للمداخيل، وذلك للأسباب التالية:

- نفور المساهمين؛
- زيادة الطلب على الخدمات؛
- ضعف الإمدادات الحكومية؛
- ضعف القدرة على الاستدانة.

وأمام هذا الوضع الصعب، سعى المسؤولون إلى التفكير في حلول ملائمة لتجاوز سلبياته وانعكاساته، حيث اعتمدت الجماعات المحلية، سواء في الدول المتقدمة أو التي في طريق النمو، الشراكة العمومية/الخاصة لإنجاز مشاريعها، وذلك للأسباب التالية:

- تقليص تكاليف إنجاز المشاريع الكبرى؛
- الاقتصاد في تكاليف الاستثمار عندما يكون الشريك الخاص يقوم بإنجاز مشاريع مماثلة، مما يمكن من الاستفادة من يد عاملة مؤهلة، وتخفيض تكاليف اقتناء التجهيزات بأثمان منخفضة، واقتسام التكاليف الإدارية؛
- تقليص آجال الإنجاز: متدخل واحد يقوم بجميع العمليات من مرحلة الدراسات إلى إنجاز المشاريع؛
- تقليص هامش المخاطر، حسب مستوى تدخل الشريك الخاص؛
- تنوع موارد التمويل: قدرة الشريك الخاص على الحصول على تمويلات عديدة ومتنوعة من السوق المالية الخاصة، وإعادة تركيبة البنية التمويلية؛
- تحسين طريقة التدبير بتوفير الوقت الكافي للمشرفين العموميين للقيام بعمليات التخطيط، والتتبع، والمراقبة؛
- الرفع من المداخيل عن طريق توزيع الفوائد، ودفع الرسوم، وعائدات الأكرية من طرف الشريك الخاص ومن الرسوم العقارية الخاصة بالمشروع الجديد؛
- الاستخدام الأمثل للتجهيزات، بإقامة عمليات استثمارية ناجحة مع الشريك؛
- صيانة أفضل للتجهيزات: استعداد الشريك لاقتسام الأموال المستثمرة؛
- تقديم خدمات بقيمتها الحقيقية، لإلزام الشريك توفير عائدات مضمونة؛
- استقلالية كبيرة في التدبير لعدم خضوع أنشطة المشروع لتأثيرات سياسية.

ومع ذلك، وكما هو مبين في الفقرة 4.7.5 يمكن لهذه الجوانب الإيجابية أن تحجب واقعا مخالفا تماما للحقيقة.

وتشمل الميادين المنجزة في إطار الشراكة العمومية/الخاصة ، القطاعات التالية:

- معالجة المياه العادمة؛
- تدبير النفايات (جمع وإفراغ)؛
- توزيع الكهرباء؛
- توزيع الماء؛
- بناء وتنظيم محطات الوقوف، القناطر، الطرق، المطارات، ميترو الأنفاق.... ؛
- بناء وتدبير الملاعب والحدائق؛
- بناء وتأهيل الممتلكات العمومية.

تقام الشراكة العمومية/الخاصة لمواجهة التحديات والمشاكل الحضرية خاصة في مجال الماء، حيث تعمل السلطات العمومية باستمرار لتطوير تدبير هذا المرفق الحيوي، عبر تخصيص اعتمادات كافية لإنجاز وتحديث الشبكات، مستغلة في ذلك الخبرة الأجنبية ومزايا تخصص وحياد المراقبة الإدارية، للتقليص من تكلفتها بالنسبة للجماعات، عبر دمج تدبير مرفقي الماء والتطهير، الذي غالبا ما كان يتم بطريقة منفصلة على المستوى الترابي والتنظيمي.[35]

ومع ذلك، عملت الجماعات المحلية، على اختيار أسلوب الشراكة العمومية/الخاصة، وذلك لإحدى الأسباب التالية :

- مواجهة الاختصاصات والمهمات التي تفوق إمكانياتها (الموارد البشرية – التجهيزات – الخبرة)؛
- عدم إيجاد حلول مناسبة لمشاكلها منذ عدة سنوات؛
- عدم قدرتها على مسايرة تزايد الطلب؛
- الضغط المتزايد على الخدمات المقدمة.

وعلى هذا الأساس، يجب على الجماعات، عند وضعها لعقود الشراكة، القيام بدراسة دقيقة للمشاريع المراد إنجازها للوقوف على جوانبها السلبية الإيجابية، كيفما كانت الأسباب التي تدفعها إلى اعتماد الشراكة العمومية/الخاصة.

4.5 – المبادئ الأساسية الموجهة للشراكة العمومية/الخاصة:

تنجز الشراكة العمومية/الخاصة لتدبير موارد عمومية بمقتضى عقد يخضع لمجموعة من المبادئ منصوص عليها بواسطة قانون، وفق سياسة تروم تحقيق أهداف محددة؛ ويتم ترتيب هذه المبادئ كما يلي:[36]

- الفعالية؛
- المسؤولية: السلطات العمومية تتحمل مسؤولية جودة الخدمات المقدمة للسكان؛
- العدالة: ضمان توزيع منصف للتكاليف بين المرتفقين ومختلف شرائح المجتمع.

---

35 حكومة كبيك – وزارة العلاقات الدولية لكبيك – طرق تدبير المرافق البلدية والشركاء العموميين والخواص عبر العالم، 199؛ ص 5 – مرجع سابق.

36 حكومة كبيك: وزارة العلاقات الدولية لكيبيك، طريقة تدبير المرافق البلدية والشراكة بين القطاع العام والخاص عبر العالم، سلسة حول الرهانات الدولية لقطاع الماء؛ 1999 – ص:15.

وتفضل العديد من الدول، اعتماد التجارب الناجحة لإنجاز التجهيزات الأساسية، وتقديم الخدمات العمومية، عن طريق الشراكة العمومية/الخاصة ، لما طورته المقاولات الخاصة من خبرات جديدة في هذا الميدان بفضل العولمة.

وتسعى هذه الدول كذلك، بفضل أنظمة مهيكلة، إلى مساعدة الجماعات لإنجاز مشاريع وتقديم خدمات جيدة بأسعار معقولة للمواطنين، في إطار برامج تنموية تنجزها بشراكة بين القطاع العام والخاص، مما يفرض على هذه الدول توفير ظروف كفيلة بإشراك كافة المتدخلين في اتخاذ القرارات، وضمان المحافظة على مكتسبات الطبقات المعوزة، في إطار دينامية تقوم على مبدأ "المرتفق المتحمل لتكاليف الخدمات"، مما يطمئن هذه الشركات التي تفضل دائما العمل في مناخ تطبعه الشفافية والثقة.

ويتعين على المسيرين والمهنيين في القطاع العمومي أخذ هذه المبادئ بعين الاعتبار عند وضع مشاريع مربحة وفائزة في إطار شراكة عمومية/خاصة، وذلك بالقيام بدراسة اجتماعية واقتصادية لها، وتقييم مدى تأثير الشراكة على الأطراف المتعاونة؛ ويقترح أن تكون هذه العملية مبنية على مبادئ أساسية تنقسم إلى قسمين اثنين :[37]

مبادئ تساعد الجماعات المحلية على بلورة أفضل الحلول من خلال إبراز:

- وجود حاجة مؤكدة؛
- الاستجابة لحاجيات المواطنين؛
- قدرة تمويلية ومالية لإنجاز المشروع ؛
- تحقيق قيمة مضافة؛
- تحمل المخاطر.

مبادئ ضمان مشاركة الأطراف المعنية:

- ضمان جودة واستمرارية المرافق العمومية؛
- إلزامية تقديم الحسابات؛
- حماية الصالح العام؛
- ضمان حقوق الأعوان العموميين.

الحاجيات الضرورية والمؤكدة: توضح الجماعات المحلية الخدمات الملحة للساكنة المبرمجة ، وتعمل على إضراجها ضمن أولويات البرامج الحكومية؛

أهمية النتائج: دراسة كافة الحلول الممكنة لتلبية الحاجيات الملحة للسكان ؛

اختيار مشاريع قابلة للتمويل: البث الفوري للجماعات المحلية في قدراتها المالية لإنجاز المشاريع المبرمجة، وتحديد القيمة المالية الإجمالية لإنجاز المشروع. (ميزانية التجهيز والاستغلال)؛

تحقيق أفضل قيمة مضافة للموارد العمومية : مقارنة تكاليف إنجاز المشاريع عن طريق الشراكة العمومية/ الخاصة، مع تكاليف إنجازها بطرق أخرى متبعة في هذا المجال؛

الاقتسام العادل للمخاطر: القيام بدراسة لمختلف المخاطر والمشاكل المحتملة وتكليف شريك مؤهل لتدبيرها؛

37 حكومة كبيك – كتابة مجلس الخزينة : السياسة – الإطار حول الشراكات العمومية والخاصة – يناير –2004 ص : 2.

إجراءات الشفافية والعدالة : يهدف هذا المبدأ إلى:

- إطلاع المواطنين بإيجابية تنفيذ المشروع في إطار الشراكة العمومية/الخاصة.
- اعتماد الشفافية في طلبات العروض لضمان اختيار الشريك على أساس شروط عادلة .

جودة الخدمات واستمرارية المرافق العمومية لفائدة المواطنين: تبقى مسؤولية الجماعات المحلية قائمة لضمان جودة ووفرة الخدمات المقدمة للمواطنين؛ وفي هذا الإطار، يجب:

- إقامة شراكات عمومية وخصوصية وفق نتائج وأهداف مسطرة. تحدد التعويضات الممنوحة للشركاء الخواص على أساس الخدمات المقدمة؛
- تضمين عقود الشراكة إجراءات خاصة بحل النزاعات؛
- تضمين عقود الشراكة شروط تتعلق بآجال سريانها.

تقديم الحسابات: تكون الجماعات المحلية ملزمة بتقديم تقارير مفصلة حول المشاريع المنجزة. وفي هذا الإطار يجب عليها:

- الحصول على معلومات دقيقة يزودها بها الشريك الخصوصي فيما يخص نوعية وجودة الخدمات؛
- الأخذ بعين الاعتبار حقوق الشركاء الخواص بحماية المعلومات التي يمكن الإضرار بالمصالح التنافسية للشركاء.

حماية المصلحة العامة: وضع فضاءات للتشاور مع الشركاء وإطلاعهم على القرارات المتخذة لتبديد انشغالات وتخوفاتهم.

المعالجة العادلة والمتوازنة لشؤون الأعوان العموميين: مسؤولية الجماعات المحلية على ضمان حقوق العمال الذين يعملون لفائدة المقاولات كما يضمنه لهم القطاع العمومي.

5.5 تحديد الفرص:

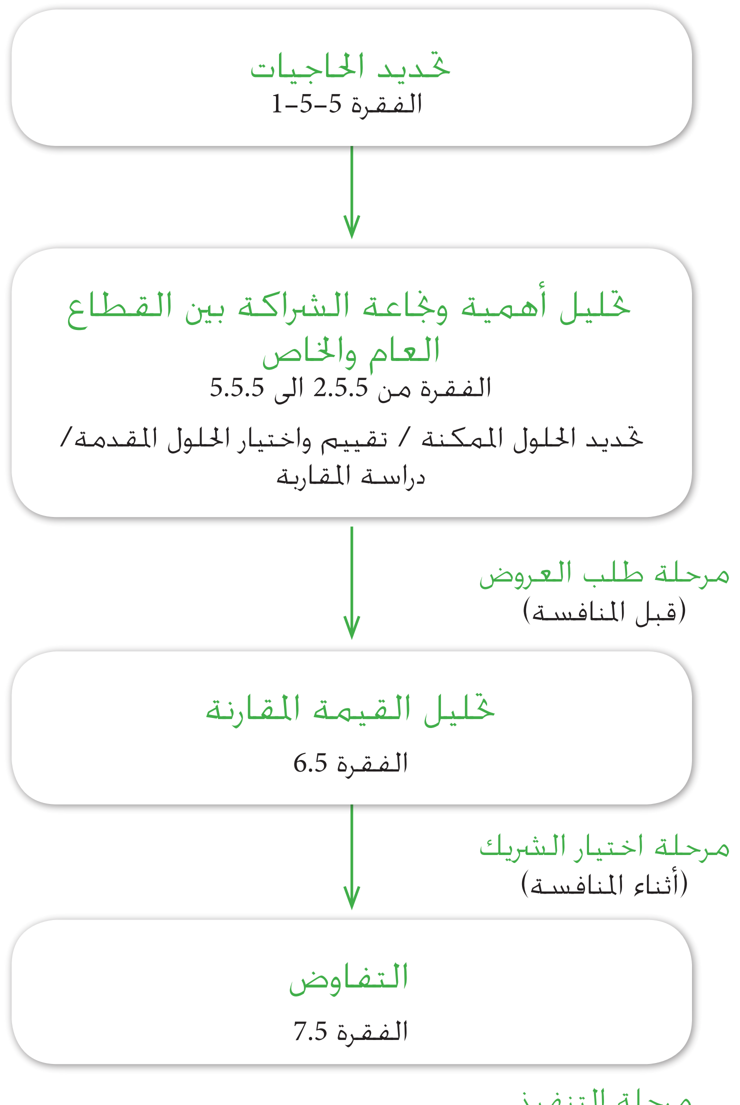
تستجيب المشاريع المنجزة في إطار الشراكة العمومية/الخاصة للمعايير التالية:

- تحسين خدمات المرافق العمومية؛
- توفير مساهمة مالية مهمة من طرف الجماعات المحلية؛
- اعتماد تقنيات عالية المستوى؛
- مخاطر وهوامش مجازفة مرتفعة؛
- قدرة على الابتكار والتجديد والاستفادة من خبرة المقاولة الخاصة؛
- منافسة تستجيب لشروط طلبات العروض.

وفي هذا الإطار، يقترح تنفيذ المراحل الواردة في المجسد 5.8، من أجل الوصول إلى قرارات تضمن حماية حقوق المواطنين وكذلك توسيع حجم الاستثمارات.

مبيان 5.8

مراحل تحليل وإعداد عقود الشراكة بين القطاع العام والخاص



1.5.5 - الحاجيات:

يجب على الجماعات المحلية أن تتأكد من استجابة المشروع المراد إنجازه بمبادرة من مقاولات خاصة، خارج إطار الشراكة العمومية/الخاصة، لحاجيات ضرورية ومؤكدة لفائدة الساكنة. هذه المشاريع التي يتم إعدادها من طرف مجموعة من المقاولات لفائدة الجماعة المحلية خارج الإطار القانوني العادي المنظم للمناقصات العمومية، باعتماد طرق أخرى تتضمن هوامش اقتراحيه جديدة تقوم على دراسة موضوعية لهذه الحاجيات.

ويتم تحديد هذه الحاجيات باعتماد تقارير، ومؤشرات، وبيانات مفصلة، معدة من طرف الجماعات المحلية، على أن تكون هذه الحاجيات موضوع دراسة معمقة، تأخذ بعين الاعتبار الوضعية الحالية والمشاكل الناجمة عنها، للمحافظة على جوانبها الإيجابية، وتجاوز سلبياتها، كما يجب وضع هذه الحاجيات ضمن أولويات البرامج الحكومية.

ويتم تحديد الحاجيات كذلك، انطلاقا من معطيات نوعية وكمية دقيقة، تجيب على التساؤلات التالية:

- كيفية تحسين الخدمات المقدمة؛
- هل تم الوصول إلى وضعية محرجة؟
- ما هي المخاطر الناجمة عن الخدمات المقدمة؟
- هل يمكن تحقيق أرباح فيما حالة تطبيق تدبير معقلن للعمليات ؟
- هم يجب تعويض الأصول المادية أو تحديثها؟
- هل يتعلق الأمر بحاجيات ظرفية أو طويلة المدى؟

كما يجب على الجماعات المحلية تحديد أهداف ونتائج وأساليب تنفيذ المشاريع المبرمجة لضمان فعاليتها ونجاعتها بناء على طلبات محددة للسكان، قبل اتخاذ أي إجراء لإنجازها في إطار الشراكة العمومية الخاصة.

الأهداف	أهداف مسطرة لتلبية حاجية مؤكدة ومحددة.
النتائج المستهدفة	– أهداف ملموسة لتلبية حاجيات معينة في آجال محددة.
شروط الفعالية والنجاعة	– معايير ومؤشرات معدة مسبقا لتحقيق نتائج واقعية، بواسطة طرق تدبيرية فعالة وفق شروط واختصاصات يحددها المشروع.

ومن الأجدى، إدراج هذه الخلاصات الأولية في إطار دراسة إفتحاصية، لتحديد المشاريع التي تكون الشراكة العمومية/الخاصة الوسيلة الناجعة لتنفيذها.

ويعمل الافتحاص على ربح الوقت، وتسهيل المفاوضات، وجلب المقاولات الخاصة، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاح مشاريع التنمية المنفذة في إطار الشراكة العمومية/الخاصة، تمشيا مع خصوصيات أهداف وطموحات المقاولات الخاصة.

2.5.5 الحلول الممكنة:

بعد القيام بالإفتحاص، وقبل اختيار الصيغة المثلى للشراكة العمومية/الخاصة، يجب تحديد مجموعة من الحلول التي يجيب اختيارها ضمن المجموعات التالية:

– دراسة للوضعية الراهنة تحدد المشاكل والتحديات والإيجابيات؛

– تحسين الخدمات الحالية من خلال:

- عقلنة الموارد المادية والتقنية؛
- الرفع من جودة الخدمات؛
- استكمال خبرة العمال؛
- الزيادة في ساعات العمل.

– القيام باستثمارات ضخمة:

- تجديد التجهيزات الأساسية؛
- هدم وإعادة البناء؛
- مبيعات ومنشآت جديدة؛
- بيع وشراء.

وبعد عملية جرد الحلول، يتعين القيام بدراسة خاصة لها ومقارنتها مع بعضها، حيث يتم تخصيص المرحلة الأولى للتقييم الأولي لاختيار أنسب الحلول، التي تخضع هي الأخرى لتقييم آخر يكون أكثر دقة.

3.5.5 التقييم الأولي:

تمكن هذه المرحلة اختيار حلول واقعية، تخضع لدراسات معمقة ودقيقة، من أجل الوصول أخيرا إلى حلول فعالة قابلة للتنفيذ، يفضل اختيار ثلاثة حلول من بينها على أبعد تقدير.

كما تقوم هذه الدراسات على معايير واقعية ومتوازنة، تكون دراستها أقل دقة مقارنة مع الدراسة الأخيرة.

أمثـلة

معيار من المعايير المختارة	هل تساعد البرامج والتوجهات الحكومية تنفيذ الحل الذي تم اختياره؟
التقييم الأولي	1. تحديد البرامج والتوجهات الملائمة لتحقيق المشروع؟ 2. مدى استجابة الحلول المدروسة لتحقيق المشروع؟ 3. ما هي الشروط الواجب توفرها في الحالة العكسية؟ 4. تحديد الحل المدروس؟

4.5.5 التقييم المفصل:

يشترط في المجهودات المتخذة على مستوى دراسة الحلول المختارة أن تكون موازية لأهمية وطبيعة المشروع المراد إنجازه، يتم إنجازها من طرف مصالح مختصة تابعة للجماعات المحلية، تستعين في ذلك بخبرة المختصين لاستكمال وتدقيق محتواها؛ وترتكز هذه الدراسة على العناصر الثمانية التالية:

1. تحديد العناصر التقنية والتكنولوجية التي تستدعي الاستعانة بكفاءات متخصصة (مهندسون – تقنيون – تكنولوجيون...)؛
2. عناصر مؤثرة ومحفزة للموارد البشرية؛
3. تحديد الإطار الإداري والقانوني والبيئي للشراكة والاستعانة بكفاءات متخصصة (رجال قانون – محامون...)؛
4. دراسة المخاطر: احتمال حدوث وقائع وأحداث خارجة عن إرادة الأطراف المتعاونة، من شأنها ترجيح اختيار حل على حساب آخر، فيما يخص التكلفة والمداخيل وآجال الإنجاز، وجودة الخدمات (المبيان 1.1.5 يقدم ملخصا لهذه المسألة)؛
5. تحليل مالي يحدد مبالغ مالية تخص كل حل من الحلول. ونظرا لتعقيد هذه العملية، يجب إناطتها بخبراء مختصين، وإخضاعها للحوار والتشاور مع الشريك؛
6. تحليل نوعي لمعرفة مدى رضا المواطنين على التغييرات الملحقة بالمرفق؛
7. تأثير الانعكاس المالي للمشروع على القطاعات الحكومية؛
8. تحليل المزايا والإيجابيات الاجتماعية للمشروع، التي عادة ما لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الدراسات المالية التقليدية، خصوصا عندما تكون للحالات المدروسة انعكاسات مختلفة؛ وفي هذه الحالة، يجب الاستعانة بخبرات وكفاءات متخصصة لإنجازها، مثل انبعاث الغازات الحرارية بالنسبة للمشاريع المنجزة حاليا.

ويمكن اختيار الحل المناسب عن طريق مقارنته مع أسلوب الشراكة العمومية/الخاصة، لما ترمي إليه هذه الصيغة من الشراكة إلى تحقيق توزيع أمثل للمخاطر والسلبيات بين الأطراف المشاركة، والاستعانة بخبرة القطاع الخاص ومساهمته المالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للاعتمادات العمومية المستثمرة.

وعلى الجماعة في هذه المرحلة الإجابة على التساؤلات الثلاث التالية:

1. **مدى قدرة الشراكة العمومية/الخاصة على تحقيق قيمة مضافة ملموسة:**

- جودة الخدمات؛
- تقليص تكاليف المشروع؛
- تقليص حجم المخاطر والمشاكل؛
- التجديد والابتكار؛
- الرفع من وثيرة الانجاز؛
- توسيع مصادر الدخل؛
- مراقبة جيدة للتكاليف.

2. **مدى استجابة المشروع للشروط التالية:**

- تنفيذه خارج إطار أنشطة الجماعة؛
- تحقيق نتائج ملموسة؛
- وجود عدة مولين مساهمين في المشروع.

3. **مدى مصلحة القطاع الخاص للمساهمة في المشروع:**

- مستويات معقولة ومقبولة لمخاطر المشروع وتوزيع مسؤولية تحملها على المتدخلين؛
- أهمية مردودية وأرباح المشروع.

5. 5. 5 – المصادقة:

يتعين على الجماعة المحلية في هذه المرحلة، اختيار ما بين الصيغة التعاقدية والشراكة العمومية/الخاصة لإنجاز المشروع، وإمكانية المطالبة بإعادة دراسته على أساس معايير أخرى تم إغفالها، أو القيام بدراسات مكملة لإيجاد حلول جديدة.

وفي حالة اختيار الجماعة لأسلوب الشراكة العمومية/الخاصة، يمكن حين ذاك الشروع في إنجاز المراحل الأخيرة للدراسة.

6.5 – دراسة الشراكة العمومية/الخاصة عن طريق المقارنة:

1.6.5 – تحديد عناصر الشراكة العمومية/الخاصة والتفاوض في شأنها:

يتم الشروع في تنفيذ الإجراءات الضرورية المحددة في طلبات العروض، مباشرة بعد المصادقة على المشروع. وتكون الجماعة في هذه المرحلة ملزمة باختيار الوسيلة المناسبة انطلاقا من العناصر التالية:

- تحديد المخاطر وتوزيع المسؤوليات على الأطراف المتعاونة؛
- تحديد النتائج وتنفيذها ودراسة مدى استجابتها لتلبية الحاجيات؛
- مدة عقد الشراكة العمومية/الخاصة وإجراءات تفويت الأصول؛
- الانعكاسات على الموارد البشرية؛
- طريقة تعويض الشريك الخاص؛
- التمويل.

توزيع المخاطر والمسؤوليات:

بعد تحديد المخاطر المحتملة المشار إليها في المرحلة الأولى، يجب تكليف طرف مؤهل لتدبيرها والتعامل معها بطريقة جيدة ومعقلنة، وتفادي تحميلها لطرف من الأطراف، حتى لا يؤثر ذلك سلبا على المشروع، أو يضيف تكلفة مالية تتحملها ميزانية الجماعة، أو يتسبب في نفور القطاع الخاص منها، على اعتبار أنه بحكم طبيعته دائما يسعى وراء مشاريع مربحة تقوم على توزيع عادل للأرباح، والمخاطر، والمسؤوليات على مختلف أطرافها، كما هو مبين في العناصر التالية:

- نوعية المخاطر المنقولة: تتحمل الجماعة بصفة عامة المخاطر الناجمة عن قوة قاهرة، دون تنصلها من مسؤولية حماية مصلحة المواطنين؛
- احتمال وقوع مخاطر لطرف واحد: يتطلب توزيعها على مختلف الأطراف المساهمة لضمان تطابق تكلفة المشروع مع الاعتمادات المستثمرة؛
- إجراءات تقليص المخاطر: يتوفر القطاع الخاص على مجموعة من الإجراءات والآليات الخاصة به، كوسيلة التأمين، وتكون الجماعة المحلية في الحالات الأخرى مدعوة لإيجاد الحلول لتخفيض وقع هذه المخاطر على الشريك الخاص؛
- القدرة على تحمل وتدبير المخاطر: يتحمل عادة طرف مؤهل تدبير هذه المخاطر ومواجهة انعكاساتها.

2.6.5 – الدراسة المالية للشراكة العمومية/الخاصة وشروط التفاوض في شأنها:

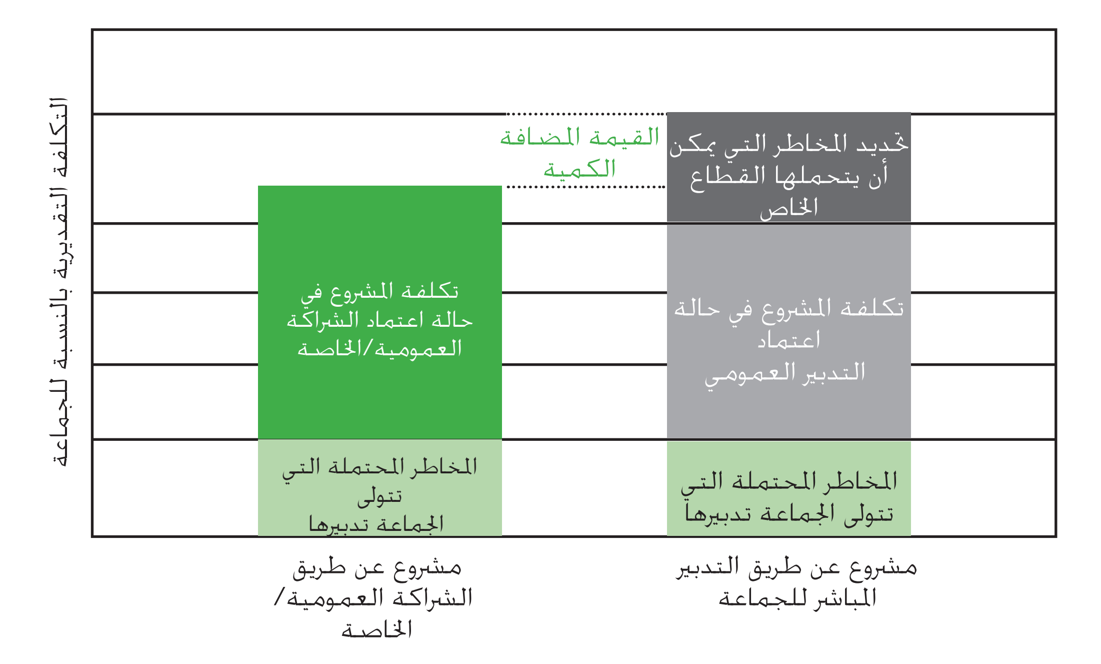
يتعلق الأمر اعتماد الدراسات السابقة لتنفيذ المشروع المتفق عليه، بتقدير التكاليف التي تتحملها الجماعة المحلية في المشروع، وتحديد مساهمتها التي تلتزم بدفعها للشريك الخاص، ضمانا لمردودية المشروع ، انطلاقا من المخاطر المنقولة، والاعتمادات المستثمرة، وآجال تنفيذ الشراكة الشراكة. كما يتعين الأخذ بعين الاعتبار خصوصية القطاع الخاص عند تحديد الضرائب والرسوم، وتكاليف ملفات المناقصات وتمويلها، والمداخيل الإضافية المحتملة، وتدبير الاعتمادات و قيمة التجهيزات المتبقية عند نهاية المشروع، كما يجب إضافة تكاليف الجماعة المتعلقة بتنفيذ الشراكة، وتتبع مراحل الانجاز والمراقبة، وتكاليف اليد العاملة التي تتحملها الجماعة المحلية.

3.6.5 –الدراسة المقارنة:

يشكل تحديد تكلفة المشروع عن طريق التعاقد، المرحلة الأخيرة الدراسة، قبل الشروع في مرحلة التفاوض، وذلك انطلاقا من خصائص المشروع المنصوص عليها في الفقرة 1.5، واحتسابها من أجل إمكانية القيام بمقارنة مقبولة، وتحديد القيمة المضافة للشراكة. ويمكن إبراز نتائج الدراسة المقارنة في المبيان رقم 2.5:

مبيان 2.5

دراســـــة القيمة [38]



7.5 – الفاعلون والتفاوض والعقد:

1.7.5 – الفاعلون:

تندرج الشراكة العمومية/الخاصة في سياق اجتماعي واقتصادي. يتعين على الجماعات المحلية، إيلاء أهمية كبيرة لمختلف المتدخلين فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من أجل ضمان نجاحها، وذلك بتحديد مصالحهم وانشغالاتهم.

وينقسم الفاعلون إلى ثلاثة أنواع:

- المواطنون حسب مجموعات محددة انطلاقا من مصلحة مشتركة؛
- الحكامة العمومية التي تضم منتخبين وموظفين حسب مصالحة كل فئة بالإضافة إلى المؤسسات العمومية والقطاعات الوزارية؛
- القطاع الخاص بواسطة مقاولات خاصة مهتمة الشراكة العمومية/الخاصة (مبيان 9.5).

38 حكومة كبيك: كتابة مجلس الخزينة – ملف الأعمال – شتنبر 2002 – ص:72.

مبيان 9.5

الشركاء الخواص[39]

الفاعلون الخواص	
الشريك الخاص	مقاولة مختارة على أساس خبرتها وقدرتها التمويلية. يمكن الاقتصار على إمكانياتها أو الاستعانة بشركات أخرى.
شركة المشروع	شركة تم إحداثها من طرف الشريك الخاص لإنجاز مشروع. والحد من مخاطر المجازفة فيه.
مؤسسات مالية	تقوم المؤسسة المالية بدور مهم في دراسة المشروع ووضع تركيبته المالية في المشاريع التي تتطلب مبالغ مالية كبيرة.
شركات التامين	تمكن من تحويل بعض المخاطر التي يكون لها تأثير على المردودية.
الجهة المستغلة	ضرورة التوفر على خبرة تستجيب لمعايير الفعالية. مما يتطلب إحداث مجموعة من الشركات بالنسبة للمشاريع التي تضم عدة عناصر متداخلة (التصور والإنجاز/الاستغلال والصيانة).
مسؤول على الصيانة	ضرورة التوفر على خبرة تستجيب لمعايير الفعالية. وإحداث مجموعة الشركات بالنسبة للمشاريع التي تتضمن عدة عناصر متداخلة (التصور والانجاز/الاستغلال والصيانة).

يفضل اعتماد الشراكات لتحقيق مشاريع تنموية طويلة الأمد. على تلك التي تستهدف إنجاز أنشطة محددة داخل آجال قصيرة، وذلك لما تخلقه من ثقة وانسجام بين الأطراف المشاركة. ومع ذلك تبدو الشراكة العمومية/الخاصة مجالا خصبا للحسابات السياسية، ومصدرا للحواجز النفسية التي تعوق تنمية الإدارة العمومية، حيث أثبتت التجارب أن الحسابات التجارية كثيرا ما تؤثر سلبا على المشاريع ، كما هو الأمر بالنسبة لقطاع النقل الحضري بمدينة الدار البيضاء، حيث اضطر مجلس الجماعة الحضرية لهذه المدينة، على سحب رخصة استغلال هذا القطاع من بعض الشركات لعدم احترامها معايير سلامة المواطنين والمرتفقين.

ومن ناحية أخرى، يتطلب إنجاز المشاريع في إطار الشراكة الخاصة، التخلي تماما على فكرة مجانية الخدمات أو تقديمها بأسعار منخفضة للمواطنين. لتفادي تلبية هذه الخدمات على أساس مطالب اجتماعية وسياسية فقط.

ويدفع عدم رضا المرتفقين والأطراف المتدخلة الأخرى في الشراكة العمومية/الخاصة، السلطات العمومية إلى تطوير صيغ أخرى للحوار والتشاور، تقوم على الشفافية.[40]

ولهذا، تعتبر الاستشارة القانونية الموثوق بها، عنصرا أساسيا في مشاريع الشراكة لتفادي ضياع الوقت، وفقدان ثقة المرتفقين، ونفور المستثمرين.

39 حكومة كبيك: كتابة مجلس الخزينة - ملف الأعمال - شتنبر 2002 - ص:72.

40 مأخوذة من كتاب ألفه السيد فاضل موسى، حول الشراكة العمومية والخاصة والحكامة الجيدة من اجل التنمية في البلدان العربية: مبادرة جهوية عربية بشراكة مع L'OCDE وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD : مقتطف من مؤلف السيد علي السدجاري: مرجع سبقت الإشارة إليه : ص 71 إلى 92.

وتعتبر الاستشارة العمومية أساسية من أجل تلبية حاجيات وانتظارات المواطنين، باعتماد معادلة تسعى إلى إيجاد توازن معقول بين متطلبات المرتفق ونوعية وأسعار الخدمات المقدمة للزبون في القطاع العمومي، بدل الأخذ بسياسة قائمة على إخضاع الزبون للقرارات الإدارة الانفرادية.

وتقوم الاستشارة العمومية على العناصر التالية:[41]

- توفير معلومات واضحة حول الجماعات المحلية المعنية بالمشروع؛
- إنجاز دراسة قبلية تحدد مزايا، وتكاليف، وآجال إنجاز المشروع؛
- خلق عدة قنوات وفضاءات للحوار (اجتماعات بمقر الجماعة، استطلاع عبر الهاتف أو في الأماكن العمومية، إعلانات بالصحف...)؛
- تفادي عدم الإجابة على اقتراحات وآراء وتساؤلات المواطنين؛
- القيام بحملات إشهارية حول المشروع.

كما يتعين وضع لجن مشتركة لضمان المصلحة والخبرة اللازمة لإنجاز المشروع وذلك بالاضطلاع بالمهام التالية:

- تقديم الاستشارة أثناء اختيار المقاولة لضمان المنافسة الشريفة، والقيام بحملات إشهارية لطلبات العروض، ودراستها داخل آجال معقولة؛
- تحديد المشاريع المحتملة؛
- المساهمة في إعداد ملفات الشراكة.

كما يجب تحديد مزايا وسلبيات الشراكة العمومية/الخاصة، لتمكين الجماعة المحلية الدفاع عن مصلحة المواطنين، كما هو واضح في المبيان التالي:[42]

41 The acumen Consulting Groupe The 53PS of"Municipal Infrastructure Septembre مأخوذة 1997 من

42 ترجمة من كتاب : Grand Long Judith. Transforming Federal Property Management: A case for Public – Private Partnerships – IBM center for the Business of government – page 16

مبيان 10.5

مقارنة بين نظرة القطاع العام والخاص تجاه الشراكة العمومية/الخاصة

إيجابيات	سلبيات
القطاع العام	
الاستفادة من الرساميل الخاصة: – تخفيض حجم المديونية؛ – تخفيض نسبة الأكرية المرتفعة.	تكلفة رأسمال: – اهتمام القطاع الخاص بالمردودية انطلاقا من هوامش مخاطر المجازفة؛ – صعوبة تحقيق مردودية عالية.
توفير الادخار من تكاليف المشروع: – توفر القطاع الخاص على خبرة وفعالية كبيرة.	عدم القدرة على تحقيق الادخار المرتقب في التكلفة: – انعكاسات سياسية ومالية سلبية.
الادخار من تكلفة استغلال الفرص.	تعقيد الشراكات: – الآجال والموارد المستثمرة؛ – احتمال التعرض لمتابعات قضائية.
موارد إضافية: – ممكنة بالنسبة للمشاريع التي يحقق فيها القطاع الخاص أرباح عالية.	التقييم الضعيف للأصول العمومية: – الجهة المعدة للتقييم؛ – كيفية الإنجاز.
القطاع الخاص	
إيجابيات	**سلبيات**
إمكانية تحقيق الربح – اقتسام مخاطر المجازفة.	عدم تحقيق الربح
ولوج أسواق جديدة	شراكات معقدة: – تكلفة المشاركة في طلبات العروض؛ – اهتمام وانخراط المواطنين؛ – تعاقب النخب السياسية.
المصادقة داخل آجال قصيرة على المشاريع.	عدم تطابق إنتظارات الشراكة العمومية مع طبيعة السوق.
مشاريع كبرى – قنوات الاستشهار – شبكات العلاقات.	عدم وجود تشريعات خاصة – تأخير تنفيذ المشروع

2.7.5 – التفاوض:

يعتبر التفاوض إحدى المراحل الأساسية، على الرغم من أهمية المراحل السابقة، التي تتطلب وقتا طويلا لاختيار الشريك، خاصة في المشاريع التي يكون فيها القطاع الخاص طرفا مساهما. ولضمان تفاوض ناجح في هذا المجال، يجب إيلاء أهمية كبيرة للعناصر الثلاث التالية:[43]

1. **المبادئ التي تريد الجماعة المحلية الارتكاز عليها في الشراكة؛**
2. **المشاكل السياسية، والقانونية، والمالية المؤثرة على الشراكة؛**
3. **العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها اتفاقية الشراكة.**

43 The acumen Consulting Group – op.cit – 103 0"120.

3.7.5 – المبادئ الواجب احترامها:

1. **اعتماد مقاربة تشاركية:**

يجب على السلطات العمومية، في جميع مراحل اختيار الشريك الخاص، الاقتناع بكون هذا الاختيار يشكل ضمانة وازنة وأساسية لضمان إنجاز المشروع. يتطلب إجراء تفاوض مع الأطراف المشاركة للبحث على أنجع السبل لتحقيق أهدافها.

2. **اختيار فريق مؤهل للتفاوض:**

من الضروري على الطرف المكلف بالتفاوض لحساب الجماعة المحلية أن يتوفر على مؤهلات وخبرة كافية تمكنه معرفة المعطيات السياسية والاقتصادية المحيطة بالشراكة، وذلك بتعاون مع مستشارين وأطر متمرسة، تمثل الجماعة في هذه المفاوضات. وفي هذا الإطار، يتعين على الشريك معرفة حدود مجال تدخله من أجل ضمان اتخاذ قرارات صائبة.

3. **التقليل من أهمية التأثيرات السياسية:**

يجب إشراك الممثلين السياسيين في المسلسل التفاوضي حول الشراكة والعمل على الاستشارة معهم باستمرار فيما يتعلق بتطوراتها ونتائجها، من أجل تمكينهم اتخاذ قرارات لا تدخل ضمن اختصاصات الأطراف المفاوضة.

ولذلك يجب انتداب منتخب أو مجموعة من منتخبين تابعين للجماعة المعنية من الأجل الإشراف على الشراكة التي تكون طرفا فيها. ولهذا يكون الطرف المفاوض وحده المخول بتمثيل الجماعة وربط الاتصالات المباشرة الضرورية مع ممثلي المقاولات الخاصة، التي تلتزم بعدم الاتصال مع أي عنصر آخر غير المفاوض الشرعي المحدد لذلك، تحت طائلة إنهاء المشاورات والمفاوضات المتعلقة بالمشروع المراد إنجازه.

4. **إعداد برنامج سياسي وقانوني وتنظيمي للشراكة.**

5. **تحديد الرهانات:**

تأخذ الأطراف المتعاونة الوقت الكافي لتحديد الأهداف الأساسية للمشروع، تفاديا للمشاكل المعرقلة للمفاوضات خاصة في حالة عدم حصول اتفاق حول بعض الجزئيات، اعتبارا أن الجماعة المحلية تقيم هذه الشراكة انطلاقا من رهانات سياسية واقتصادية، في حين تقيمها المقاولة على أساس رهانات اقتصادية وربحية.

6. **الشفافية:**

يجب على الجماعة المحلية إطلاع المواطنين على مختلف بنود اتفاقية الشراكة وأسبابها، ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة لفائدتهم في المستقبل، في إطار قانوني يحترم قواعد السرية وفق ما تلزمه عادة المقاولات الخاصة لإنجاز هذه المشاريع.

7. **انشغالات العمال:**

يجب على طرفي الاتفاقية العمل على التقليل من تأثير إنجاز المشروع على وضعية العمال الملحقين به، والاحتفاظ بعناصر تتوفر على مؤهلات وخبرات يمكن استعمالها في مشاريع تنموية محلية أخرى.

8. **الآجال:**

تكون المفاوضات عادة مكلفة ومتطلبة للوقت، ولهذا فإن الأطراف المتعاونة ملزمة بإعداد برامج واقعية ومحددة الآجال، تفاديا لضياع الوقت، وذلك بوضع بنود جزائية ضمن اتفاقية الشراكة تفرض على أطرافها احترام آجال ومراحل تنفيذ المشروع.

9. توفير مناخ الثقة:

تعتبر الثقة عنصرا أساسيا بين المفاوضين فيما بينهم وكذلك مع مسؤولي الجماعات المحلية المشاركة، بتمكينهم معرفة حاجيات المشروع ومعرفة الأطراف المتدخلة في إنجازه.

4.7.5 – الإكراهات:

تقاسم المخاطر:

تحدد الجماعة المحلية مخاطر المشروع قبل تقديم طلبات العروض، من أجل دعوة المقاولات المشاركة البحث على حلول للتخفيف من وطأتها، على اعتبار أن اقتسام هذه المخاطر يجب أن يتم في إطار هذه المفاوضات.

وفيما يلي بعض الأمثلة لهذه المخاطر المتعلقة بالبناء، والتسويق، والتمويل، التي يطالب القطاع الخاص اقتسامها مع الجماعة بدل أن يتحمل مخاطر أخرى سياسية وتنظيمية، وذلك كما هو وارد في المبيان رقم 11.5. مما يستوجب إيجاد توازن في التزامات الأطراف المتعاونة لضمان استمرارية إنجاز المشروع.

مبيان 11.5

أنواع مخاطر المساهمة في الشراكة العمومية/الخاصة.[44]

أنواع المخاطر	تعاريف
مخاطر البناء	مخاطر الزيادة المحتملة في تكلفة البنيات التحتية بفعل طول مدة إنجازها وصعوبات التقنيات المستعملة.
مخاطر الإنجاز والاستغلال	يتطلب تدبير البنيات التحتية خبرة جد عالية ومتخصصة ودراية ومهارة متميزة، ومعرفة كافية للتجارب الناجحة تفتقدها عادة الحكومات. ويجب تحديد مخاطر إنجاز واستغلال التجهيزات من أجل ومراقبتها والحد من تكاليفها لتحقيق فعالية طرق تدبير هذه التجهيزات.
مخاطر عدم مسايرة التطورات التكنولوجية	تتسبب هذه المخاطر في البحث على أنجع السبل والحلول لضمان استعمال أمثل للموارد.
مخاطر السوق	تنجم هذه المخاطر من الإقبال الضعيف على الخدمات، بحيث تكون مرتفعة بالنسبة للخدمات المؤدى عنها عكس الحالة التي تكون المداخيل مستخلصة مباشرة عن طريق رسوم خاصة.
مخاطر تنظيمية تشمل الضرائب	تؤدي تعبئة خلال إنجاز المشاريع إلى تكاليف إضافية. وتكون هذه المخاطر جد مهمة في المشاريع البيئية، ومن شأن تقاسم المخاطر التنظيمية ضمان نجاح الشراكة العمومية/الخاصة بالنسبة للقطاع الخاص.
مخاطر مالية	تؤثر مخاطر المشاريع على فوائد القروض وعلى إمكانية اللجوء إلى الاقتراض الدولي.
مخاطر سياسية محلية	مخاطر ترجع لعدم رضا المواطنين.
مخاطر سياسية وطنية	مخاطر ناجمة عن تغييرات حكومية تؤدي إلى تغيير القواعد المتفق عليها. (مخاطر يتخوف منها أكثر القطاع الخاص).
مخاطر أخرى	– التضخم – القوة القاهرة – السيولة – القدرة على الوفاء بالدين – الرسوم – توفر اليد العاملة – توفر المواد الأولية

44 مستخرج من .... : The Acumen Consulting Group, op cit pp 83 à 102 et aspects juridiques des partenariats public-privé – quelques pistes de réflexion. Marc Le clerc dans les défis du partenariats dans les administration publiques, presses de l'Université du Québec 2008. p.p 125 à 170.

التمويل:

يعتبر التمويل أحد العناصر البالغة التعقيد في الشراكة العمومية/الخاصة، ويشكل محطة أساسية في انطلاق إنجاز المشروع. وتقام المفاوضات فيما يخص هذا العنصر، بتحديد:

- مصادر تمويل المشروع؛
- نسب المردودية؛
- تسعيرة الخدمة المقدمة للمرتفقين.

وتسعى المفاوضات إلى إيجاد توازن بين التكاليف الإضافية الناجمة عن المخاطر المتوقعة، والاستمرار في مراقبة المشروع وتتبع مراحله من جهة، وبين التسعيرة التي تفرضها الجماعة المحلية من جهة أخرى. وتكون عادة مساهمة الحكومة لدعم الجماعة المحلية عند إنجازها لمشاريع كبرى على شكل:

- منحة غير مشروطة؛
- قروض؛
- شراء الالتزامات؛
- دعم العمليات؛
- ضمانات؛
- أصول؛
- إعفاءات ضريبية؛
- عقارات؛
- تجهيزات إضافية؛
- حق الاستغلال؛
- حق استغلال بنيات أساسية جديدة أو قديمة بعد صيانتها وترميمها.

الرسوم:

يجب أثناء المفاوضات تحديد الرسوم المفروضة التي يمكن أن يخضع لها المشروع لإدخالها في إطار الدراسات الأولية، والقيام بالتعديلات القانونية الضرورية في الموضوع.

التأثير على وضعية العمال والمستخدمين:

يجب على الأطراف المتفاوضة العمل على ضمان الحقوق المكتسبة للعمال ومستخدمي الجماعة المحلية (الأجرة، الأقدمية، المساهمة في التقاعد، الامتيازات)، وإخضاع نقلهم أو الاستفادة من خبرتهم لشروط خاصة تحمي مكتسباتهم.

استجابة المشروع للشروط البيئية:

تحدد الجماعة المحلية انعكاسات المشروع على البيئة، تلتزم الأطراف المتعاونة على إيجاد حلول لها في إطار ملفات طلبات العروض.

رؤية نقدية:

يتعين الأخذ بعين الاعتبار عند دراسة مشاريع الشراكة العمومية/الخاصة، مختلف الانتقادات الموجهة لها. ومن خلال دراسة قام بها فريق من الباحثين حول الابتكارات والتجديد في المجال البلدي، تحت إشراف السيد Pierre J. Manuel de l'INRS Urbanisation، تم التركيز على خمس مزايا سبقت الإشارة إليها في الفقرات السابقة؛ ومن خلال هذه المزايا يتضح مدى ضرورة إخضاع المشاريع لدراسات موضوعية تكشف الجوانب السلبية والإيجابية للمشاريع من اجل اقتسام مخاطرها على الأطراف المتعاونة عبر توفير المرونة في الإنجاز، وتحديد المسؤوليات، واعتماد الشفافية والمنافسة.[45]

5.7.5 – العناصر الأساسية لعقود الشراكة:

يجب عند وضع مشاريع العقود وتحديد مختلف بنودها، العمل على ضمان مطابقتها لخصوصيات تشريعات وتنظيمات الدول. وفي هذا الصدد، يشير الملحق (أ) إلى النص القانوني المتعلق بالتدبير المفوض بالمغرب، في حين يعطي المبيان 12.5 فكرة مختصرة عن البنود التي تتضمنها عقود الشراكة العمومية/الخاصة، إضافة إلى عناصر أخرى تتمثل في:

- تحديد موضوع المشروع؛
- حق الملكية الفكرية أو براءة الاختراعات والابتكارات؛
- التأمينات والضمانات؛
- مقتضيات خاصة بالتعويض؛
- معايير ضمان الفعالية والافتحاص؛
- تدبير اختلاف مصالح الأطراف وتباينها؛
- إنهاء العقد وفسخه.

45 مأخوذة من الدراسة التي قام بها الباحث Pierre Hamel – مع فريق من الباحثين حول الابتكارات البلدية((GRIM – الشراكة بين القطاع العام والخاص: إضافة للمبادئ عرض مختصر للتجارب 2007.

مبيان 12.5

شروط عقد الشراكة العمومية/الخاصة [46]

شروط العقد	عقد الإنجاز أو الاستغلال/التدبير	عقد التنمية
الديباجة: الأهداف العامة والخاصة	×	×
شروط تحدد بدقة عدم إحداث العقد لشخصية قانونية إضافية	×	×
حقوق والتزامات الشريك	×	×
حقوق والتزامات الجماعة المحلية	×	×
المصادقة القانونية/التراخيص التي يجب أن تحصل عليها الأطراف المتعاونة.	×	×
قيام الشريك بإنجاز أنشطة اقتصادية مكملة أو إضافية.	×	×
إعانات/إعفاءات ضريبة مقدمة من طرف الجماعة المحلية	×	×
إعانات/إعفاءات ضريبية مقدمة من طرف قطاعات حكومية	×	×
مدة العقد والمسؤولية القانونية	×	×
معايير الإنجاز والصيانة	×	×
تأثير حدث من أحداث القوة القاهرة	×	×
العقوبات في حالة المخالفات	×	×
شروط لتلافي العروض العمومية للاقتناء. (A.P.O)	×	×
شروط حل النزاعات	×	×
معايير السرية	×	×
طرق تبادل المعلومات بين الأطراف	×	×
معايير الترصيص والبناء		×
الحصول على الملكية		×
تحديد ثمن التكلفة للمرتفقين		×
تحديد التمويل/المسؤولية والتعويض في حالة الخطأ		×
نسبة فائدة عوائد الاستثمارات		×
نسبة المردودية الإضافية للإنجازات المنتظرة		×
تقاسم الأرباح		×
تعويض الجماعة المحلية على الخدمات المؤداة		×
تحويل الأصول		×
تحديد قيمة الأصول المنقولة	×	×
نقل اليد العاملة	×	×

46 The acumen Consulting Group – مرجع سابق ص 114.

6- شركة التنمية المحلية
Société de Développement Local (SDL)

1.6. - السياق العام:

اعتمد القانون 17.08 المعدل والمتمم للقانون 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي، منظومة قانونية متكاملة تحدد كيفية إحداث شركات التنمية المحلية، مستوحاة من المرجعية الفرنسية المنظمة للشركات العمومية المحلية (Entreprises Publiques Locales).

ولقد كان يطلق على هذا النوع من الشركات بفرنسا، اسم "شركات الاقتصاد المختلط" (Société d'Economie Mixte)، حيث لم يتم اعتماد التسمية الحالية إلا خلال السنوات العشر الأخيرة، لتجنيب خضوع هذا النوع الشركات لقوانين الاتحاد الأوروبي المطبقة على الشركات الخاصة.

وتعد الشركات العمومية المحلية كما سبقت الإشارة إلى ذلك، نوعا من أنواع الشراكة العمومية/الخاصة، كما تعتبر، حسب تسميتها وخلافا لباقي أنواع الشراكة بين هذين القطاعين، شركات تخضع لنظام قانوني خاص كما هو معمول به حاليا بالنسبة للمغرب.

وفي هذا الإطار، يتم تقديم جرد موجز عن مجال تدخل الشركات العمومية حسب النظام القانوني الفرنسي، بالإضافة إلى مجموعة من تجارب الجماعات المحلية المغربية في هذا المجال، كما يتم عرض الخطوط الأساسية لمحتويات ميثاق الشراكة واتفاقيات التعاون لإنجاز وتدبير مشاريع التنمية المحلية، والشروط المعتمدة في هذه الآلية التشاركية لضمان تدبير فعال للمشاريع والمحافظة على الأموال العمومية.

2.6 - النموذج الفرنسي:[47]

1.2.6 - تعريف:

تعتبر الشركة العمومية المحلية بحكم طبيعتها، حسب النظام الفرنسي، شركة تجارية يملك القطاع العام الأغلبية في رأسمالها، من أجل تحقيق مصلحة عامة:

- تتدخل في مجال ترابي محدد؛
- تتحدد وظيفتها في تحقيق التنمية؛
- توفير قيمة مضافة للمشاريع العمومية بواسطة شراكة مستدامة بين القطاع العام والخاص.

كما تعتبر الشركات العمومية المحلية، شركات مجهولة الاسم تخضع لنظام يقوم على قواعد ديناميكية توفر لها الليونة في التدبير، والفعالية في الإنجاز لفائدة الجماعات المحلية عبر تلبية حاجيات المرتفقين، وتحسين طرق التدبير، وضمان النتائج، وتحفيز الإجراء والمساهمين فيها، وتكون لجماعة أو عدة جماعات ترابية الأغلبية في رأسمالها في إطار اختصاصات تحدد مجال تدخلها.

وتتمثل فعالية الشركة العمومية المحلية في معرفتها الجيدة للمجال الترابي الذي تتدخل فيه، وفي مقدرتها على معالجة المشاكل ومواجهة الرهانات المعروضة عليها.

وتتميز الشركات العمومية المحلية عن المقاولات الخاصة كونها لا تضم أجهزة قوية ووازنة أو مساهمين خواص، يجعل منها شركات بديلة لشركات خاصة شبه احتكارية.

---

47 الموقع الإلكتروني لفدرالية شركات الاقتصاد المختلط بفرنسا: www.fnsem.asso.fr

إضافة إلى ما سبق، فإن امتلاك الجماعة أو عدة جماعات محلية للأغلبية في رأسمال الشركة يضمن شفافية معاملات ومراقبة مستمرة للعمليات، وإعداد محكم لعقود التدبير، خلافا لطريقة التدبير المفوض الذي يبعد مزاولة الجماعة لمسؤوليتها في تتبع متواصل وموضوعي لسير المرفق العمومي.

ومقارنة مع التدبير العمومي العادي، تخضع الشركة العمومية المحلية لمنطق المقاولة الخاصة حيث:

تعتمد على دينامية تقوم على مبدأ تحقيق النتائج من خلال:

- المنافسة التي يفرضها السوق؛
- تطبيق قواعد القانون الخاص؛
- سرعة في اتخاذ القرارات؛
- حرية مقننة في إطار الصفقات العمومية؛
- إيجاد توازن بين الأهداف والوسائل.

تعتمد على الشراكة من خلال:

- وضع ميثاق المساهمين يضمن مشاركة فاعلين مهنيين والماليين في مشاريع التنمية المحلية؛
- إشراك عدة كفاءات؛
- جهاز مالي مؤهل.

تضمن شروط تعاقدية محكمة من خلال:

- توفير إطار قانوني يضمن الاستقلالية في إنجاز العمليات، وإخضاعها للمراقبة؛
- التمييز بين اختصاصات السلطات العمومية المشرفة على المشروع واختصاصات الطرف المكلف بالتنفيذ؛
- الفصل بين المرتفق و الجهة المساهمة، يجعل المنتخب المحلي يتفادى مواجهة مشاكل تدبير المرفق العمومي المحلي بطريقة مباشرة؛
- تقاسم المخاطر وتحديد المسؤوليات وشروط نقلها؛
- إمكانية التدخل لفائدة الغير.

مبيان 1.6

العناصر الأساسية التي يتعين أخذها بعين الاعتبار قبل تأسيس الشركة العمومية المحلية (شركة الاقتصاد المختلط)

الهدف	المساهمون	الرأسمال
- يتعين على الهدف الاجتماعي لشركة الاقتصاد المختلط الاستجابة لشرطين أساسين:	- تضم شركة الاقتصاد المختلط نوعان من المساهمين:	- يحدد بصفة عامة المبلغ الأدنى لإحداث شركة الاقتصاد المختلط في 000.73 أورو، ويختلف باختلاف موضوع الشركة.
1 - لا يحق للجماعات المحلية الجماعات أو الهيئات التابعة لها إحداث شركات للاقتصاد المختلط إلا في إطار الاختصاصات الموكولة لها بمقتضى القانون مثل: أ - البناء والتهيئة؛ ب- تدبير واستغلال مرفق عمومي له طبيعة صناعية و تجارية؛ ج - القيام بأنشطة لتحقيق مصلحة عامة. د- احترام مبدأ حرية التجارة والصناعة.	- الجماعات والأقاليم والجهات من جهة والمؤسسات العمومية للتعاون الجماعي والإقليمي أو الجهوي والنقابات المختلطة من جهة أخرى/ضرورة امتلاك أغلبية الرأسمال من طرف الصنف الأول من المساهمين.	- تحدد مساهمة الصنف الأول من المساهمين في رأسمال الشركة لا يقل عن 15% ولا تتعدى 58% من الرأسمال الاجتماعي.
2- تكون هذه الأخيرة مكملة عندما يتضمن الهدف تحقيق عدة أنشطة.	- على الأقل شخص خاص سواء كان ذاتيا أو معنويا ويمكن أن يضاف إليه أشخاص عموميون إضافة للجماعات الترابية أو هيئاتها.	- تكون مساهمة الصنف الثاني أقلية شرط أن لا تقل عن نسبة 51% من رأسمال الشركة.

تدخلات الشركات العمومية المحلية:

تعمل شركات التنمية المحلية بحكم طبيعتها لفائدة المساهمين المشكلين من الجماعات المحلية وهيئاتها وكذلك للأطراف الأخرى الخاصة أو العمومية. كما يمكن لهذا النوع من الشركات العمل لفائدة أطراف أخرى غير مساهمة أو فقط لحساب الشركة، وضع القانون آليات لمراقبة أنشطتها حسب نوعيتها.

وتكون الشركة العمومية المحلية في وضعية الطرف المؤدي للخدمة عندما تقوم مباشرة بتلبية حاجيات المواطنين، وفي وضعية طالب للخدمة في حالة تقديم طلبات للحصول على سلع أو خدمات تمكنها من أداء خدماتها للمواطنين وفق شروط يحددها القانون.

لقد تم تحديد أنواع العقود التي يمكن للشركة العمومية المحلية أن تبرمها في المبيان 2.6. أما فيما يخص الأنواع أخرى الغير الواردة في هذا المبيان، من بينها العقد الجديد للشراكة، فإنها ملزمة بالاستعانة بخبرة رجال القانون لضمان صحة تنفيذ المهمات المرسومة في إطارها. وفيما يتعلق بالحالة التي تكون فيها الشركة العمومية المحلية الطرف المتقدم بطلبات من أجل الحصول على سلع أو خدمات لتلبية حاجيات المواطنين، فإن عقودها تخضع لإجراءات خاصة، منذ صدور قانون 6 يونيو 2005.

مبيان 2.6

الشركات العمومية المحلية (شركات الاقتصاد المختلط) وأنواع العقود[48]

انواع العقود	تعاريف
الصفقة العمومية	عقد بموجبه تلتزم شركة الاقتصاد المختلط بإنجاز عمل أو خدمة لفائدة شخص عام بالتقيد بقواعد المنافسة، أو تدبير مرفق عمومي عن طريق أداء مقابل.
أشكال التدبير المفوض للمرافق العامة	عقد بموجبه يقوم شخص معنوي من أشخاص القانون العام ، بتكليف متعهد خاص بتدبير مرفق عمومي تحت مسؤولية الشخص المعنوي العام، يخول له حق تحصيل أجرة من المرتفقين أو تحقيق أرباح من التدبير أو هما معا. ويمكن أن يكلف المتعهد ببناء، وانجاز المنشآت العامة أو اقتناء الحاجيات الضرورية لتدبير المرفق. وتوجد ثلاثة أنواع للتدبير المفوض للمرافق العمومية:
	1- الوكالة عقد بموجبه يتولى المسير (شركة الاقتصاد المختلط) تدبير المرفق العمومي لحساب الجماعة المحلية مقابل واجب تؤديه الجماعة، ويختلف باختلاف النتائج المحصل عليها. ويستند في تحصيل المقابل على مجموعة من الالتزامات تسمح بتقييم التغيرات والتحولات المحتمل إدخالها على تدبير المرفق العمومي لضمان جودته.
	2- الإيجار: عقد يقوم بموجبه شخص معنوي عام بتكليف طرف آخر (شركة الاقتصاد المختلط) بتدبير مرفق عمومي. تتولى انجاز الاستثمارات المرتبطة بهذا المرفق. وتستخلص شركة الاقتصاد المختلط مستحقات التدبير يتم تحديدها في العقد.
	3- امتياز المرفق العام: عقد يقوم بموجبه شخص معنوي عام بتكليف طرف آخر بتدبير مرفق عمومي. ويحتفظ لنفسه إنجاز الاستثمارات الضرورية. وتقوم شركة الاقتصاد المختلط في هذه الحالة باستغلال المرفق والحصول على عوائد تحدد تعرفتها في العقد.
الانتداب	تعتبر اتفاقية انتداب تبرم بين جماعة محلية وشركة الاقتصاد المختلط تسمح لها بالتدخل باسم ولحساب الجماعة. وتعتبر الجماعة المحلية المسؤولة في هذه العملية وتتحمل تبعاتها المالية. ويحدد القانون المفوضون إليهم والعمليات المسموح بها ومختلف عناصر العقد.
امتيازات التهيئة	في إطار امتياز التهيئة (والذي يعتبر موضوعه شبيها بموضوع الاتفاقيات العمومية للتهيئة)، فإن الدولة والجماعات المحلية وهيئاتها بإمكانها تكليف شركة تقوم بإنجاز عمليات التهيئة بواسطة عقد يتضمن شروط التمويل المحددة بواسطة القانون.

3.6 – التجربة المغربية:

أحدثت الجماعات المحلية خلال العقد الأخير شركات للاقتصاد المختلط في عدة مجالات تتعلق أساسا بإنجاز وتجديد وإعداد تجهيزات وبنيات تحتية للتهيئة الحضرية. ويحدد المبيان 3.6 بشكل تقريبي عدد هذه الشركات، التي تحمل تسمية "شركة الاقتصاد المختلط"، قبل دخول القانون رقم 17.08 المعدل والمتمم للميثاق الجماعي حيز التطبيق.

48 فيدرالية شركات الاقتصاد المختلط بفرنسا، مرجع سابق ص: 38 إلى 52.

مبيان 3.6

الشركات ذات الاقتصاد المختلط بالمغرب[49]

رقم	العمالات والأقاليم	عدد الشركات	مجال تدخل الشركة ذات الاقتصاد المختلط	مشاركة الجماعات المحلية في رأس مال الشركة بالدرهم
1	سلا	1	تدبير وإدارة المحطة الطرقية لسلا	الجماعة الحضرية لسلا %51 306.000.00 درهم
			استغلال المحطة الطرقية	الجماعة القروية للسهول 8 % 48.000.00 درهم
2	الجديدة	1		الجماعة الحضرية للجديدة %47.83 126.220.00 درهم
			تدبير واستغلال المحطة الطرقية للمسافرين لبني ملال	الجماعة الحضرية بني ملال %43 3.723.300.00 درهم
3	بني ملال	1		المجلس الإقليمي لبني ملال %1 2.300.00 درهم
4	النواصر	1	تهيئة وإنعاش وتدبير وتسويق المنطقة الصناعية ببوسكورة	الجماعة القروية بوسكورة 2.868.000.00 درهم %20 1.000.000.00 درهم %25 150.000.000.00 درهم
5	مراكش	2	استغلال وتدبير المحطة الطرقية للمسافرين	- المجلس الإقليمي لسطات %30 690.000.00 درهم - المجلس الإقليمي لسطات %24 690.000.00 درهم
6	سطات	3	شركة "المامونية" لاستغلال وتدبير "المامونية" وبعض فنادق الشركة	- المجلس الإقليمي لسطات 3.463.000.00 درهم
			استغلال وتدبير المحطة الطرقية	- مجلس الجهة 3.537.000.00 درهم
			المعرض الدولي للاستثمار والتنمية الاقتصادية لمدينة السطات	الجماعة القروية لسيدي العايدي %38.46 10.000.000.00 درهم
			شركة التنمية السياحية لتنمية السياحة الفندقية والخدمات المرافقة لها لمدينة سطات	الجماعات الحضرية للناظور %51 2.200.000.00 درهم
7	الناظور	1	استغلال وتدبير المحطة الطرقية لمدينة الناظور	مشاركة الجماعات المحلية 55.893.000.00 درهم
8	مولاي يعقوب	1	شركة تهيئة واستثمار مركز مولاي يعقوب	صندوق الإيداع والتدبير 51.167.000.00 درهم
9	تطوان		تدبير المحطة الطرقية لمدينة تطوان	
10	الدار البيضاء		شركة تنمية مدينة الدار البيضاء	
11	مراكش		شركة تنمية مدينة مراكش	
	تمارة		شركة تنمية مدينة تمارة	

توضح دراسة هذه المشاريع العناصر الأساسية لإحداث "شركات التنمية المحلية".

49 وزارة الداخلية، المديرية العامة للجماعات المحلية - يناير 2009.

6.4 – العناصر الأساسية لإحداث شركة التنمية المحلية:

في البداية، يجب على المجلس الجماعي التداول حول موضوع إحداث شركة التنمية المحلية، وعرضها على مصادقة سلطة الوصاية. وبعد ذلك، يتم إعداد نظام خاص بالشركة (يخضع بدوره لمصادقة سلطة الوصاية) واتفاقية انتداب طرف آخر (الشركة) لإنجاز مشاريع عمومية (صاحب المشروع) أو لتدبير تجهيزات عمومية.

النظام الأساسي للشركة:

يتعين على الجماعات المحلية وشركاءها تحديد نظام أساسي للشركة، يوضح شروط الشراكة وطرق إحداث وتسيير شركة التنمية المحلية، وذلك بالاعتماد على العناصر التالية:

- تحديد الرأسمال الاجتماعي لشركة التنمية المحلية؛
- تكوين مجلسها الإداري؛
- كيفية تسيير المجلس الإداري؛
- تعيين الرئيس وتحديد اختصاصاته؛
- تعيين المدير العام وتحديد اختصاصاته؛
- شروط تسيير الجموع العامة؛
- شروط تحويل وتفويت الأصول والتفاوض في شأنها ومراقبتها وآجالها؛
- إحداث لجنة للافتحاص لدراسة الوثائق التالية:
  - حسابات سنوية ونصف سنوية؛
  - تقرير حول التدبير ومشروع الميزانية؛
  - جهاز داخلي يتولى مراقبة شركة التنمية المحلية.
- تكوين لجنة لتتبع مخطط الاستثمار المتضمن للنقط التالية :
  - مخطط التنمية؛
  - التركيبة التقنية والمالية للمشروع.

اتفاقية انتداب لإنجاز مشاريع عمومية (صاحب المشروع):

يجب على هذا النوع من الاتفاقيات الارتكاز على العناصر التالية:

- تحديد المهمة العامة؛
- إعداد مخطط المشروع:
  - دراسة الجدوى ؛
  - دراسة الملائمة؛
  - دراسة تقنية.
- مهمة شركة التنمية المحلية لانجاز وتتبع المشروع:
  - التزامات الخبراء؛
  - اختيار الممونين أو الموردين؛
  - إرساء الصفقات؛
  - تحديد مسؤولية تسويق وتسيير المشروع؛
  - تحديد المسؤولية المالية والجهة المكلفة بإعداد دراسات عن المشروع؛
  - تحديد المسؤولية في مجالات التسيير المالي والمحاسباتي والقانوني؛

- سلطة الجماعة في مراقبة المشروع؛
- التزامات شركة التنمية المحلية؛
- التزامات الجماعة المحلية؛
- المصادقة على العمليات من طرف الجماعة المحلية؛
- تحديد تعويض خدمات شركة التنمية المحلية؛
- شكليات وإجراءات فسخ العقد، والتفويت، والحلول، وتكليف طرف آخر لتنفيذ عمليات داخل المشروع.

اتفاقية الانتداب لتدبير تجهيزات عمومية:

يرتكز هذا النوع من الاتفاقيات بدوره على العناصر التالية :

- الأهداف الأساسية المتعلقة بتدبير واستغلال التجهيزات المحلية؛
- موضوع التدبير؛
  - أملاك التدبير؛
  - الأملاك المسترجعة من طرف الجماعة بعد نهاية العقد (عقارات...)؛
  - الأملاك المنقولة المسترجعة من طرف الجماعة (سيارات، آليات، أدوات معلوماتية...).
- اتزامات ومسؤوليات الطرف المدبر :
  - في مجال الأشغال والاستثمارات؛
  - في مجال احترام المقتضيات التشريعية والتنظيمية؛
  - في مجال التأمين.
- حقوق وامتيازات الطرف المدبر :
  - الحق الكامل في التصرف في تدبير واستغلال المرفق.
  - شروط تتعلق بإنجاز الخدمات.
  - مسؤوليات وحقوق والتزامات الجماعة المحلية؛
  - نظام الموظفين.
- شروط استغلال التجهيز العمومي :
  - المحافظة على تقديم وجودة الخدمات؛
  - الرسوم.
- الشروط المالية :
  - مداخيل الرأسمال؛
  - تحديد تعرفة الخدمات والمنتوجات المرتبطة بالخدمات المقدمة؛
  - طرق المراقبة والتتبع والتسيير والاستغلال.
  - جزاءات وإجراءات فسخ وتعديل بنود الاتفاقية؛
  - إجراءات إنهاء العمل بالاتفاقية واسترجاع أملاك الجماعة المحلية؛

- شروط إنهاء تدبير المشروع؛
  - العقود السارية المفعول؛

- تغطية وتعويض الديون، والضرائب، والضرائب الإضافية، والرسوم؛
- تحديد وضعية أجراء الشركة.
- إجراءات حل النزاعات والتحكيم.

6.5 مطابقة مشاريع إحداث شركات التنمية المحلية للمقتضيات القانونية.

يمكن للجماعات المحلية وهيئاتها إحداث شركات التنمية المحلية أو المساهمة في رأسمالها، وذلك بالاشتراك مع شخص أو عدة أشخاص خاضعين للقانون العام أو الخاص، في إطار مقتضيات القانون 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي حسب ما تم تغييره وتتميمه بمقتضى القانون رقم 17.08 خاصة المواد من 140 إلى 144، التي تحدد العناصر الأساسية التالية:

- موضوع شركة التنمية المحلية؛
- مداولة مجلس الجماعة المحلية المعنية والمصادقة عليها من طرف سلطة الوصاية؛
- تحديد مساهمة الجماعة المحلية في رأسمال الشركة (لا يجب أن تقل هذه المساهمة عن نسبة 34% وعن نسبة 51 % في رأسمال أشخاص القانون العام)؛
- لا يحق لشركات التنمية المحلية المساهمة في رأسمال شركات أخرى؛
- وضع المحاضر رهن إشارة الجماعات المحلية والمساهمين وسلطة الوصاية.
- تحديد شروط تعويض المنتخبين الممثلين للجماعة المحلية في المجلس الإداري لشركة التنمية المحلية؛
- نزاعات المصلحة؛
- تحديد شروط توقيف أو حل المجلس الجماعي؛
- رجعية القانون؛
- الإعلان والنشر.

ومن أجل ضمان حماية مصلحة الجماعات المحلية المساهمة في شركات التنمية المحلية وتسيير أمثل للأموال العمومية ، يتعين إيلاء أهمية كبيرة للمواضيع التالية:

- إنجاز مشاريع البنيات التحتية، والتجهيزات، وتنمية العقارات (السكنية، التجارية، الصناعية) من طرف شركة التنمية المحلية بشكل يتطابق مع الأهداف المرسومة من طرف الجماعة المحلية :
  - المخطط الجماعي للتنمية؛
  - وثائق التعمير وإعداد التراب؛
  - برامج الاستثمار.
- في حالة تدبير تجهيزات عمومية محلية من طرف شركة التنمية المحلية، يتعين على الجماعة المحلية التأكد من توفر العناصر التالية:
  - الحفاظ على الخدمات المقدمة للمرتفقين.
  - احترام الحد الأدنى لمعايير تقديم الخدمات؛

- تحديد تعريفة الخدمات ووضعها ضمن بنود الاتفاقية؛
- ضمان المحافظة على الملك العمومي؛
- ضمان استرجاع ممتلكات الجماعة المحلية وممتلكات شركة التنمية المحلية.

- الحرص على التمييز بين نظام الشركة واختصاصات الرئيس الذي يتولى الإشراف على السير العادي لأشغال المجلس الإداري واختصاصات المدير العام الذي يتولى تنفيذ قرارات المجلس الإداري من أجل تدبير جيد لشؤون الشركة؛
- التأكد من قيام الشركة بإعداد تقارير مالية كل ثلاثة أشهر، ومخططات حول إنجازات الشركة وأخرى للتنمية، وكذلك دراسات افتحاصية سنوية حول مالية وتدبير الشركة؛
- تشكيل لجنة للمراقبة تتولى مهمة مطالبة الشركة بتوفير معلومات وتقارير حول أنشطتها؛
- إحداث، عند الاقتضاء، فيدرالية خاصة بشركات التنمية المحلية، كما هو معمول به بأوربا بالنسبة للمقاولات العمومية المحلية.

ملحقــــات

ملحق أ

المقتضيات القانونية المنظمة للتعاون والشراكة الواردة في الميثاق الجماعي.

مواد مأخوذة من الظهير الشريف رقم 92-20-1 صادر في 52 رجب (3أكتوبر 1002) بتنفيذ القانون رقم 00.87 المتعلق بالميثاق الجماعي كما تم تغييره وتتميمه بالظهير الشريف رقم 28.30.1 الصادر في 02 محرم 4241 (42 مارس 3002) بتنفيذ القانون رقم 30.10 وبالظهير الشريف رقم 351.80.1 الصادر في 22 صفر 0341 (81 فبراير 9002) بتنفيذ القانون رقم 80.71.

المادة 35: يفصل المجلس بمداولاته في قضايا الجماعة. ولهذه الغاية، يتخذ التدابير اللازمة لضمان تنميتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يمارس المجلس بالأخص اختصاصات ذاتية واختصاصات تنقلها إليه الدولة.

ويمكنه، علاوة على ذلك، تقديم اقتراحات وإبداء آراء حول المسائل التي تهم الجماعة والتي تدخل في اختصاص الدولة أو أي شخص معنوي آخر من أشخاص القانون العام.

يمكن للمجلس، للقيام بالمهام المسندة إليه، أن يستفيد من مساعدة الدولة والأشخاص المعنوية الأخرى الخاضعة للقانون العام.

المادة 36: التنمية الاقتصادية والاجتماعية

1. **يدرس المجلس الجماعي ويصوت على مشروع مخطط جماعي للتنمية، يعده رئيس المجلس الجماعي.**

ولهذه الغاية:

- يضع برنامج تجهيز الجماعة في حدود وسائلها الخاصة والوسائل الموضوعة رهن إشارتها؛
- يقترح كل الأعمال الواجب إنجازها بتعاون أو بشراكة مع الإدارة والجماعات المحلية الأخرى أو الهيئات العمومية؛
- يحدد المخطط الجماعي للتنمية الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات، في أفق تنمية مستدامة وفق منهج تشاركي، يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص مقاربة النوع.
- يمكن تحيين هذا المخطط ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ ويعمل به إلى غاية السنة الأولى من الانتداب الموالي التي يتم خلالها إعداد المخطط الجماعي للتنمية المتعلق بالمدة الانتدابية الموالية الجديدة.

يجب أن تتضمن وثيقة المخطط الجماعي للتنمية لزوما العناصر الآتية:

- تشخيصا يظهر الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة؛
- الحاجيات ذات الأولوية المحددة بتشاور مع الساكنة والإدارات والفاعلين المعنيين؛
- الموارد والنفقات التقديرية المتعلقة بالسنوات الثلاث الأولى التي تم فيها العمل بالمخطط الجماعي للتنمية.

تحدد مسطرة إعداد مخطط جماعي للتنمية بنص تنظيمي.

2. **يقوم بجميع الأعمال الكفيلة بتحفيز وإنعاش تنمية الاقتصاد المحلي والتشغيل، ولهذه الغاية:**

- يتخذ كل التدابير التي من شأنها المساهمة في الرفع من القدرات الاقتصادية للجماعة، خاصة في مجالات الفلاحة والصناعة والصناعة التقليدية والسياحة والخدمات؛
- يقوم بالأعمال اللازمة لإنعاش وتشجيع الاستثمارات الخاصة، ولاسيما إنجاز البنيات التحتية والتجهيزات وإقامة مناطق للأنشطة الاقتصادية وتحسين ظروف المقاولات؛
- يبت في شأن إحداث شركات التنمية المحلية ذات الفائدة المشتركة بين الجماعات والعمالات والأقاليم والجهات أو المساهمة في رأسمالها؛
- يقرر إبرام كل اتفاقية للتعاون أو للشراكة من أجل إنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويحدد شروط القيام بالأعمال التي تنجزها الجماعة بتعاون أو بشراكة مع الإدارات العمومية والجماعات المحلية والهيئات العمومية أو الخاصة والفاعلين الاجتماعيين.

3. **يحدد شروط المحافظة على الملك الغابوي واستغلاله واستثماره في حدود الاختصاصات المخولة له بموجب القانون.**

المادة 42: التعاون والشراكة:

يقوم المجلس الجماعي بجميع أعمال التعاون والشراكة التي من شأنها أن تنعش التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة، وذلك مع الإدارة والأشخاص المعنوية الأخرى الخاضعة للقانون العام والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين الخواص، أو مع كل جماعة أو منظمة أجنبية، ولهذه الغاية:

- يقرر إحداث كل هيئة ذات فائدة مشتركة بين الجماعات أو العمالات أو الأقاليم أو الجهات أو المشاركة فيها؛
- يحدد شروط مشاركة الجماعة في إنجاز البرامج أو المشاريع عن طريق الشراكة؛
- يدرس ويصادق على اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي، ويقرر الانخراط والمشاركة في أنشطة المنظمات المهتمة بالشؤون المحلية وكل أشكال التبادل مع الجماعات الترابية الأجنبية، بعد موافقة السلطة الوصية، وذلك في إطار احترام الالتزامات الدولية للمملكة. غير أنه لا يمكن إبرام أي اتفاقية بين جماعة أو مجموعة للجماعات المحلية ودولة أجنبية.

المادة 68: إن صلاحيات الوصاية المخولة للسلطة الإدارية بمقتضى هذا القانون تهدف إلى السهر على تطبيق المجلس الجماعي وجهازه التنفيذي للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل وكذا ضمان حماية الصالح العام وتأمين دعم ومساعدة الإدارة.

المادة 69: إن مقررات المجلس الجماعي الخاصة بالمسائل الآتية لا تكون قابلة للتنفيذ إلا إذا صادقت عليها سلطة الوصاية طبق الشروط المحددة بالمادة 73 بعده:

1. الميزانية والحسابات الخصوصية والحسابات الإدارية؛
2. فتح اعتمادات جديدة ورفع مبالغ الاعتمادات والتحويلات من باب إلى باب؛
3. الاقتراضات والضمانات؛
4. تحديد سعر الرسوم وتعرفة الوجيبات والحقوق المختلفة؛

5. إحداث المرافق العمومية الجماعية وطرق تدبيرها؛
6. إحداث شركات التنمية المحلية أو المساهمة في رأسمالها؛
7. اتفاقيات التعاون أو الشراكة؛
8. اتفاقيات التعاون اللامركزي والتوأمة مع الجماعات المحلية الأجنبية؛
9. الاقتناءات والتفويتات والمبادلات وباقي المعاملات الأخرى المتعلقة بالملك الخاص الجماعي؛
10. احتلال الملك العمومي مؤقتا بإقامة بناء؛
11. عقود الإيجار التي تتجاوز مدتها عشر سنوات أو تلك التي يؤدي تجديدها إلى تجاوز هذه المدة؛
12. تسمية الساحات والطرق العمومية إذا كانت هذه التسمية تمثل تشريفا عموميا أو تذكيرا بحدث تاريخي؛
13. إحداث أو حذف أو تبديل أماكن الأسواق الأسبوعية القروية أو تاريخ إقامتها.

يوجه رئيس المجلس الجماعي في ظرف الخمسة عشر (15) يوما الموالية لاختتام الدورة نسخا من جميع المقررات المتعلقة بالميادين المشار إليها أعلاه إلى سلطة الوصاية.

الباب السابع – التعاون والشراكة ومجموعات الجماعات المحلية

الفصل الأول – التعاون والشراكة

المادة 78: يمكن للجماعات الحضرية والقروية ومجموعاتها أن تبرم فيما بينها أو مع جماعات محلية أخرى أو مع الإدارات العمومية أو المؤسسات العامة أو الهيئات غير الحكومية ذات المنفعة العامة اتفاقيات للتعاون أو للشراكة من أجل إنجاز مشروع أو نشاط ذي فائدة مشتركة لا يقتضي اللجوء إلى إحداث شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص. وتحدد هذه الاتفاقيات بالخصوص الموارد البشرية والمالية التي يقرر كل طرف تعبئتها من أجل إنجاز المشروع أو النشاط المشترك.

تبرم اتفاقيات التعاون، التي يصادق عليها وزير الداخلية أو من يفوض إليه ذلك، بناء على مقررات متطابقة للمجالس المعنية تحدد خاصة موضوع المشروع وتكلفته ومدته ومبلغ أو طبيعة المساهمات والشروط المالية والمحاسبية.وتعتمد ميزانية أو حساب خصوصي لإحدى الجماعات المشتركة سندا ماليا ومحاسبيا لمشروع التعاون.

الفصل الثاني – مجموعات الجماعات

المادة 79: يمكن للجماعات الحضرية والقروية أن تؤلف فيما بينها أو مع جماعات محلية أخرى، مجموعات للجماعات أو مجموعات للجماعات المحلية، قصد إنجاز عمل مشترك أو تدبير مرفق ذي فائدة عامة للمجموعة.

يصادق على إحداث المجموعة بقرار لوزير الداخلية بعد الاطلاع على المداولات المتطابقة لمجالس الجماعات المشتركة.

تتم المصادقة أو الرفض المعلل على إحداث المجموعة داخل أجل 45 يوما ابتداء من تاريخ التوصل بآخر مداولة، ويمكن تمديد هذا الأجل مرة واحدة بقرار معلل لوزير الداخلية.

تحدد المداولات المتطابقة المتعلقة بإحداث المجموعة أو المشاركة فيها، بعد اتفاق الأطراف المعنية، خاصة موضوعها وتسميتها ومقرها وطبيعة أو مبلغ المساهمات والمدة الزمنية للمجموعة.

يصادق على انسحاب جماعة أو حل المجموعة طبق نفس الشكليات.

يمكن قبول انضمام جماعات إلى مجموعة سبق تأسيسها. وتتم المصادقة طبق الشكليات المنصوص عليها بالفقرة 3 من هذه المادة بعد الاطلاع على المداولات المتطابقة للمجالس المعنية ومجلس المجموعة.

المادة 80: يمكن للوزير الأول، كلما اقتضت المصلحة العامة ذلك، أن يقرر بمقتضى مرسوم معلل باقتراح من وزير الداخلية الانضمام التلقائي لجماعة أو عدة جماعات إلى مجموعة محدثة أو سيتم إحداثها وذلك بعد استشارة المجلس أو المجالس الجماعية المعنية. ويحدد هذا المرسوم، عند الاقتضاء، شروط مساهمة الجماعات المعنية في المجموعة.

المادة 81: مجموعة الجماعات الحضرية والقروية أو مجموعة الجماعات المحلية مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتطبق عليها النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوصاية على الجماعات كما تطبق القواعد المالية والمحاسبية للجماعات المحلية على ميزانية المجموعة ومحاسبتها.

المادة 82: تسير المجموعة من لدن مجلس يحدد عدد أعضائه، باقتراح من الجماعات المشتركة، بقرار لوزير الداخلية. وتمثل الجماعات المشتركة فيه حسب حصة مساهماتها، وبمندوب واحد على الأقل لكل جماعة من الجماعات الأعضاء.

ينتخب المناديب الجماعيون بمجلس المجموعة بالاقتراع السري وبالأغلبية النسبية للأصوات المعبر عنها. وفي حالة تعادل الأصوات ينتخب المترشح الأكبر سنا.

ينتخب المناديب لمدة تعادل مدة انتداب المجلس الذي يمثلونه. غير أنه إذا انقطع المجلس عن مزاولة مهامه نتيجة حله أو لأي سبب من الأسباب، يستمر المناديب في مزاولة مهامهم إلى أن يعين المجلس الجديد من يخلفونهم.

يمكن تجديد انتخاب المناديب المنتهية مدة انتدابهم.

إذا شغر منصب أحد المناديب لسبب من الأسباب، عين المجلس الجماعي المعني خلفا له داخل أجل شهر واحد.

المادة 83: ينتخب مجلس المجموعة من بين أعضائه رئيسا ونائبين اثنين على الأقل وأربعة نواب على الأكثر الذين يشكلون مكتب المجموعة، طبقا لشروط الاقتراع والتصويت المنصوص عليها بالنسبة لانتخاب أعضاء مكاتب المجالس الجماعية.

كما ينتخب المجلس بواسطة الاقتراع السري وبالأغلبية النسبية، كاتبا يعهد إليه بتحرير محاضر الجلسات وحفظها.

الفصل الثالث- مجموعات التجمعات الحضرية

الفرع الأول - الإحداث والمهام

المادة 83-1: تعتبر مجموعات التجمعات الحضرية التي تخضع لأحكام هذا الفصل، مجموعات للجماعات تحدث بمبادرة من جماعات متجاورة تقع داخل مجال ترابي متصل يفوق عدد سكانه 200.000 نسمة، يمكن أن يشمل كذلك جماعة أو جماعات قروية، بهدف التشارك من أجل إنجاز وتدبير مرافق ذات فائدة مشتركة.

تعتبر مجموعة التجمعات الحضرية مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

يصادق على إحداث المجموعة وفقا لمقتضيات المادة 79 أعلاه.

تتم المصادقة على إحداث هذه المجموعة أو الرفض المعلل لها داخل أجل 60 يوما ابتداء من تاريخ التوصل بآخر مداولة للمجالس المعنية، ويمكن تمديد هذا الأجل مرة واحدة بقرار معلل لوزير الداخلية ينشر بالجريدة الرسمية للجماعات المحلية.

يمكن قبول انضمام جماعات أخرى إلى مجموعة سبق تأسيسها وتتم المصادقة على هذا الانضمام طبق الشكليات المنصوص عليها بالفقرة 3 من هذه المادة، بعد الإطلاع على المداولات المتطابقة لكل من المجالس المعنية ومجلس المجموعة. ويصادق على انسحاب جماعة من المجموعة طبق نفس الشكليات.

المادة 83- 2: تحدد بشكل متطابق المداولات المتعلقة بإحداث المجموعة أو الانضمام إليها على الخصوص تسمية المجموعة ومدارها ومقرها والاختصاصات المخولة لها والموارد اللازمة لممارسة اختصاصاتها. كما تحدد الموارد البشرية المخصصة لها والتجهيزات والممتلكات الموضوعة رهن إشارتها.

وتحدد بنص تنظيمي كيفيات حصر حصة التكاليف المتعلقة بنقل اختصاصات الجماعات إلى المجموعة.

المادة 83-3: يمكن للوزير الأول، لأجل المنفعة العامة، أن يقرر بمقتضى مرسوم معلل، باقتراح من وزير الداخلية:

- إحداث أو حل مجموعة محدثة وفق المادة 83-2؛
- ضم أو سحب جماعة أو عدة جماعات تلقائيا من هذه المجموعة؛
- مراجعة لائحة الاختصاصات الموكولة إلى مجموعة ما.

يحدد هذا المرسوم، عند الاقتضاء، شروط مساهمة الجماعات المعنية في المجموعة وكيفيات حصر التكاليف المتعلقة بنقل اختصاصات الجماعات إلى المجموعة والإجراءات الواجب اتخاذها في حالة حل المجموعة.

المادة83-4 : تمارس المجموعة، وفقا لقرار المصادقة على إحداثها، الاختصاصات التالية:

- التخطيط الحضري وإعداد وتتبع التصميم المديري لمجموعة التجمعات الحضرية؛
- النقل الحضري وإعداد مخطط التنقلات الحضرية للمجموعة؛

- معالجة النفايات؛
- التطهير السائل والصلب ومحطات معالجة المياه العادمة؛
- الماء الصالح للشرب والكهرباء.

كما يمكن للمجموعة، بناء على مداولات الجماعات المكونة لها، أن تناط بها جزئيا أو كليا الأنشطة ذات الفائدة المشتركة التالية:

- إحداث التجهيزات والخدمات وتدبيرها؛
- إحداث وتدبير التجهيزات الرياضية والثقافية والترفيهية؛
- إحداث الطرق العمومية وتهيئتها وصيانتها؛
- إحداث مناطق الأنشطة الاقتصادية والصناعية وتدبيرها؛
- عمليات التهيئة؛

وعلاوة على ذلك، يمكن أن تكلف المجموعة بكل نشاط تقرر الجماعات المكونة لها تخويله إليها باتفاق مشترك.

الفرع الثاني - التنظيم والتسيير

المادة 83-5: يسير المجموعة مجلس يتكون من الأعضاء المنتدبين من طرف مجالس الجماعات المكونة لها.

يحدد عدد الأعضاء بقرار لوزير الداخلية بالتناسب مع عدد سكان كل جماعة وتمثل كل جماعة بمندوب واحد على الأقل. ولا يمكن لأي جماعة الحصول على أكثر من نسبة 60 في المائة من المقاعد بمجلس المجموعة. تطبق أحكام المادة 82 أعلاه على الانتخاب داخل المجموعة وعلى انتداب ممثل الجماعات.

يتكون مكتب مجلس المجموعة من رؤساء مجالس الجماعات المكونة لها الذين يعتبرون أعضاء بحكم القانون في مجلس المجموعة.ينتخب المكتب رئيس المجموعة من بين أعضائه بالاقتراع السري بالأغلبية المطلقة لأعضاء المكتب المزاولين مهامهم. ويتم احتساب كل صوت معبر عنه على أساس عدد المقاعد التي تتوفر عليها كل جماعة بمجلس المجموعة. ويرتب نواب الرئيس كذلك بالتناسب مع عدد المقاعد التي تتوفر عليها الجماعة التي يمثلونها.

يمارس الرئيس، في حدود اختصاصات المجموعة، السلط المخولة لرئيس المجلس الجماعي تطبيقا لمقتضيات المواد 45 و46 و47 و48 من هذا القانون.

إذا تغيب الرئيس أو عاقه عائق لمدة طويلة من شأنها أن تلحق ضررا بسير المجموعة، ناب عنه مؤقتا أحد نوابه حسب ترتيبه وفقا للمقتضيات الواردة بالمادة 56 أعلاه.

ينتخب المجلس كاتبا للمجموعة ونائبا له وفق نفس المقتضيات الواردة في الفقرة الثانية من المادة 83 أعلاه.

يمكن للرئيس أن يفوض بقرار بعض مهامه إلى واحد أو أكثر من نوابه وفق الشروط الواردة في المادة 55 أعلاه.

يساعد رئيس المجموعة في مهامه كاتب عام يوضع تحت سلطته ويعين وفق الشروط الواردة في المادة 54 أعلاه.

يمارس الكاتب العام الاختصاصات المخولة له في حدود اختصاصات المجموعة والاختصاصات التي يمكن لرئيس المجموعة أن يفوضها إليه وفقا لأحكام المادة 55 أعلاه.

المادة 83-6: يتداول المجلس في القضايا التي تهم شؤون المجموعة. ويصوت المجلس خلال مداولاته عن طريق الاقتراع العلني بأغلبية ثلثي الأصوات المعبر عنها فيما يخص المصادقة على الميزانية والحساب الإداري وإبداء الرأي بخصوص تغيير اختصاصات المجموعة ومدارها وتحديد الشؤون ذات الفائدة المشتركة. ويتم التصويت بالأغلبية المطلقة للأصوات المعبر عنها في المداولات التي تتعلق بمواضيع أخرى غير تلك المشار إليها أعلاه

في حالة توقيف أو حل مجلس المجموعة لأي سبب من الأسباب، تطبق أحكام المادة 25 من هذا القانون. ويظل مكتب المجموعة مكلفا بتدبير شؤون المجموعة إلى أن يستأنف مجلس المجموعة مهامه أو إلى حين تكوين مجلس جديد.

المادة 83-7: لا يمكن، بأي شكل من الأشكال، للجماعات المكونة للمجموعة ممارسة الاختصاصات المنقولة إلى المجموعة تطبيقا لأحكام هذا القانون.

الفرع الثالث – التنظيم المالي والمستخدمون والممتلكات

المادة 83-8: تتكون الموارد المالية للمجموعة مما يلي:

- مساهمة الجماعات المكونة للمجموعة في ميزانيتها؛
- الإعانات التي تقدمها الدولة؛
- المداخيل المرتبطة بالمرافق المنقولة للمجموعة؛
- الأتاوى والأجور عن الخدمات المقدمة؛
- مداخيل تدبير الممتلكات؛
- الاقتراضات؛
- الهبات والوصايا؛
- مداخيل مختلفة.

المادة 83-9: تشكل مساهمة الجماعات في ميزانية المجموعة نفقة إجبارية.

المادة 83-10: يتكون مستخدمو المجموعة من:

- الموظفين الموجودين في وضعية إلحاق لدى المجموعة من طرف الجماعات المكونة لها أو من لدن إدارات أخرى؛
- الأعوان والمستخدمين الذين يتم توظيفهم من طرف المجموعة؛
- الموظفين والأعوان الذين تضعهم الدولة أو الجماعات المحلية رهن إشارة المجموعة في إطار اتفاقيات.

يتم إلحاق أو وضع رهن إشارة المجموعة الأعوان والموظفين التابعين للمرافق المنقولة إلى المجموعة

وفق شروط تحدد بنص تنظيمي.

المادة 83-11: تتكون أملاك المجموعة من الأملاك التي تقتنيها ومن الأملاك التي توضع رهن إشارتها من طرف الجماعات المكونة لها لأجل ممارسة اختصاصاتها وذلك وفقا لشروط تحدد بنص تنظيمي.

الفرع الرابع - النظام القانوني المطبق والوصاية

المادة 83-12: مع مراعاة مقتضيات هذا الفصل، تطبق على المجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالنظام الأساسي للمنتخب والوصاية على أعمال الجماعات ونظام اجتماع مجالسها ومداولاتها، الواردة في القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي، وتطبق كذلك القواعد المالية والمحاسبية للجماعات المحلية على ميزانية المجموعة ومحاسبتها.

المادة 83-13: تحل المجموعة محل الجماعات المكونة لها في الحقوق والالتزامات المترتبة عن الاتفاقيات والعقود التي تم إبرامها من طرف هذه الجماعات قبل إحداث المجموعة، في حدود الاختصاصات الموكولة إليها، كما تحل أيضا محل هذه الجماعات في إدارة المرافق العمومية الجماعية المخول تدبيرها لأشخاص أخرى خاضعة للقانون العام أو الخاص.

الفصل الثاني - مقتضيات خاصة بشركات التنمية المحلية

المادة 140: (نسخت وعوضت مقتضيات هذه المادة بموجب القانون 17.08 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.08.153 الصادر في 22 صفر 1430 (18 فبراير 2009)). ج.ر. عدد 5711 بتاريخ 23 فبراير 2009.

يمكن للجماعات المحلية ومجموعاتها إحداث شركات تسمى شركات التنمية المحلية أو المساهمة في رأسمالها باشتراك مع شخص أو عدة أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام أو الخاص.

وينحصر غرض الشركة في حدود الأنشطة ذات الطبيعة الصناعية والتجارية، التي تدخل في اختصاصات الجماعات المحلية ومجموعاتها باستثناء تدبير الملك الخاص الجماعي.

تخضع شركات التنمية المحلية لمقتضيات القانون رقم 17.95 المتعلق بشركات المساهمة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.96.124 بتاريخ 14 من ربيع الآخر 1417 (30 أغسطس 1996) مع مراعاة الشروط التالية:

- لا يجوز إحداث أو حل شركة التنمية المحلية أو المساهمة في رأسمالها أو تغيير غرضها أو الزيادة في رأسمالها أو خفضه أو تفويته إلا بناء على مداولة المجالس الجماعية المعنية تصادق عليها سلطة الوصاية تحت طائلة البطلان؛
- لا يمكن أن تقل مساهمة الجماعات المحلية أو مجموعات الجماعات في رأسمال شركة التنمية المحلية عن نسبة 34%، وفي جميع الأحوال، يجب أن تكون أغلبية رأسمال الشركة في ملك أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام؛
- لا يجوز لشركة التنمية المحلية أن تساهم في رأسمال شركات أخرى؛
- يجب أن تبلغ محاضر اجتماعات الأجهزة المسيرة لشركة التنمية المحلية إلى الجماعات المحلية المساهمة في رأسمالها وإلى سلطة الوصاية داخل أجل 15 يوما الموالية لتاريخ الاجتماعات؛
- تكون مهمة ممثل الجماعة بالأجهزة المسيرة لشركة التنمية المحلية مجانية، غير أنه يمكن منحه تعويضات يحدد مبلغها وكيفيات صرفها بنص تنظيمي.

المادة 141: (نسخت وعوضت مقتضيات هذه المادة بموجب القانون 17.08 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.08.153 الصادر في 22 صفر 1430 (18 فبراير 2009)). ج.ر. عدد 5711 بتاريخ 23 فبراير 2009.

يمنع، طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها، على ممثل الجماعة المحلية بالمجلس الإداري لشركة التنمية المحلية، تحت طائلة العزل ودون الإخلال بالمتابعة القضائية، أن يربط مصالح خاصة مع الشركة التي هو عضو في مجلسها الإداري.

المادة 142: (نسخت وعوضت مقتضيات هذه المادة بموجب القانون 17.08 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 153.1.08 الصادر في 22 صفر 1430 (18 فبراير 2009)). ج.ر. عدد 5711 بتاريخ 23 فبراير 2009.

في حالة توقيف المجلس الجماعي أو حله، يستمر ممثل الجماعة المحلية في تمثيلها داخل المجلس الإداري إلى حين انتخاب من يخلفه. تسري مقتضيات هذا الفصل، على الشركات المحدثة قبل تاريخ نشر هذا القانون بالجريدة الرسمية والتي تساهم في رأسمالها الجماعات المحلية بنسبة 34 % على الأقل وذلك ابتداء من السنة الثانية التي تلي نشر هذا القانون بالجريدة الرسمية.

المادة 144: (نسخت وعوضت مقتضيات هذه المادة بموجب القانون 17.08 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.08.153 الصادر في 22 صفر 1430 (18 فبراير 2009)). ج.ر. عدد 5711 بتاريخ 23 فبراير 2009.

يجب أن تنشر بالجريدة الرسمية للجماعات المحلية القرارات التي تلزم مقتضيات هذا القانون بتعليقها أو نشرها أو أن تبلغ إلى علم العموم بواسطة طريقة إلكترونية وفق الكيفيات المحددة بقرار لوزير الداخلية.

المادة 144 المكررة: (أضيفت بموجب القانون 17.08 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.08.153 الصادر في 22 صفر 1430 (18 فبراير 2009)). ج.ر. عدد 5711 بتاريخ 23 فبراير 2009.

يمكن أن ترسل بطريقة إلكترونية القرارات المتخذة من لدن المجلس الجماعي أو رئيسه أو رئيس مجموعة الجماعات أو الأشخاص المفوضين من لدنهما وكذا القرارات المتخذة من قبل سلطات الوصاية المختصة طبقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل.

ملحق ب

المقتضيات القانونية المنظمة للتعاون والشراكة الواردة في القانون رقم 79.00 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم.

المادة 36 : يمارس مجلس العمالة أو الإقليم ، داخل حدود الدائرة الترابية للعمالة أو الإقليم ، وفقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل ، الاختصاصات الذاتية التالية :

- يدرس مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعمالة أو الإقليم ويصوت عليه طبقا لتوجهات وأهداف المخطط الوطني ؛
- يدرس الميزانية والحساب الإداري ويصوت عليهما طبقا للشكليات والشروط المنصوص عليها في التشريع الجاري به العمل ؛
- يقرر فتح حسابات خصوصية واعتمادات جديدة ورفع مبالغ اعتمادات وتحويل اعتمادات من فصل إلى فصل ؛
- يحدد ، في نطاق القوانين والأنظمة المعمول بها ، سعر الرسوم وتعرفة الوجيبات ومختلف الحقوق التي تقبض لفائدة العمالة أو الإقليم ؛ يقرر في الاقتراضات والضمانات الواجب منحها ؛
- يحدد برامج التجهيز والتنمية والاستثمار ويصوت عليها ؛
- يقوم بالأعمال اللازمة لإنعاش الاستثمارات ولاسيما إنجاز مناطق للأنشطة الاقتصادية أو المشاركة في تهيئتها وتجهيزها وإنعاشها؛
- يقوم بكل الأعمال الخاصة بإنعاش التشغيل طبقا للتوجهات والأهداف الوطنية ؛
- يقوم وحده أو بالشراكة مع الدولة أو مع الجهة أو مع جماعة أو عدة جماعات قروية ، بكل الأعمال التي من شأنها إنعاش التنمية القروية ودعم برامج التجهيز بالعالم القروي ؛
- يبت في شأن إحداث مقاولات وشركات الاقتصاد المختلط ذات الفائدة للعمالة أو الإقليم أو المساهمة فيها ؛
- يقرر في إحداث المرافق العمومية للعمالة أو الإقليم ، وتحديد طرق تدبيرها إما عن طريق الوكالة المباشرة أو الوكالة المستقلة أو الامتياز أو أي طريقة أخرى من طرق التدبير المفوض للمرافق العمومية طبقا للقوانين والأنظمة المعمول بها ؛
- يساهم في إنجاز وصيانة الطرق التابعة للعمالة أو الإقليم ؛
- يبت في إحداث المرفق العمومي للنقل بين الجماعات ويحدد طرق تدبيره؛
- يسهر على المحافظة على ممتلكات العمالة أو الإقليم وإعادة تأهيلها وصيانتها والرفع من مردوديتها ؛
- يبت في الاقتناءات والتفويتات والمعاوضات والاكتراءات وكل المعاملات المتعلقة بالملك الخاص التابع للعمالة أو الإقليم ؛
- يقرر في الاحتلال المؤقت للملك العمومي للعمالة أو الإقليم وتدبيره؛

- يشارك في إنجاز برامج الإسكان أو إعادة هيكلة النسيج الحضري والسكن غير اللائق بالوسط الحضري والقروي؛
- يساهم في الحفاظ على المواقع الطبيعية والتراث التاريخي والثقافي والفني وإعادة تأهيلها والرفع من قيمتها ؛
- يسهر على حماية البيئة ؛
- يقوم بجميع الأعمال اللازمة لإنعاش الرياضة والثقافة والعمل الاجتماعي أو المساهمة فيها؛ -يقوم بكل أعمال التضامن الاجتماعي ويشارك في كل عمل ذي طابع إنساني؛
- يبت في إبرام كل اتفاقية للتعاون أو الشراكة الرامية إلى إنعاش التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحدد الشروط لإنجاز الأعمال التي ستنفذها العمالة أو الإقليم بتعاون أو بشراكة مع الإدارات العمومية والجماعات المحلية والهيآت العمومية أو الخاصة والفاعلين الاجتماعيين؛
- يدرس ويصادق على اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي ويقرر الانخراط والمشاركة في أنشطة المنظمات المهتمة بالشؤون المحلية وكل أشكال التبادل مع الجماعات الترابية الأجنبية، بعد موافقة السلطة الوصية ، وذلك في إطار احترام الالتزامات الدولية للمملكة. غير أنه لا يمكن إبرام أي اتفاقية بين العمالة أو الإقليم أو مجموعة للجماعات المحلية ودولة أجنبية.

المادة 67 : يمكن للعمالات أو الأقاليم أن تؤلف فيما بينها أو مع جماعات محلية أخرى ، مجموعات للعمالات أو الأقاليم أو مجموعات للجماعات المحلية ، قصد إنجاز عمل مشترك أو تدبير مرفق ذي فائدة عامة للمجموعة.

يصادق على إحداث المجموعة بقرار لوزير الداخلية بعد الإطلاع على المداولات المتطابقة لمجالس الجماعات المحلية المشتركة.

تعطى المصادقة أو الرفض المعلل للمصادقة على إحداث المجموعة داخل أجل 45 يوما ابتداء من تاريخ التوصل بآخر مداولة. ويمكن تمديد هذا الأجل مرة واحدة بقرار معلل لوزير الداخلية.

تحدد المداولات المتطابقة المتعلقة بإحداث المجموعة أو المشاركة فيها، بعد اتفاق الأطراف المعنية ، خاصة موضوعها وتسميتها ومقرها وطبيعة أو مبلغ المساهمات والمدة الزمنية للمجموعة.

يصادق على انسحاب عمالة أو إقليم أو حل المجموعة طبق نفس الشكليات.

يمكن قبول انضمام عمالات أو أقاليم إلى مجموعة سبق تأسيسها. وتتم المصادقة طبق الشكليات المنصوص عليها بالفقرة 3 بعد الاطلاع على المداولات المتطابقة للمجالس المعنية ومجلس المجموعة.

المادة 68 : يمكن للوزير الأول ، كلما اقتضت المصلحة العامة ذلك ، أن يقرر بمقتضى مرسوم معلل يتخذ باقتراح من وزير الداخلية ، الانضمام التلقائي لعمالة أو إقليم أو عدة عمالات أو أقاليم إلى مجموعة محدثة أو سيتم إحداثها وذلك بعد استشارة مجلس العمالة أو الإقليم أو مجالس العمالات أو الأقاليم المعنية. ويحدد هذا المرسوم ، عند الاقتضاء ، شروط مساهمة العمالات أو الأقاليم المعنية في المجموعة.

المادة 69 : مجموعة العمالات أو الأقاليم أو مجموعة الجماعات المحلية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتطبق عليها النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوصاية على العمالات والأقاليم ، كما تطبق القواعد المالية والمحاسبية للجماعات المحلية على ميزانية المجموعة ومحاسبتها.

المادة 70 : تسير المجموعة من لدن مجلس يحدد عدد أعضائه ، باقتراح من الجماعات المحلية المشتركة ، بقرار لوزير الداخلية. وتمثل الجماعات المحلية المشتركة فيه حسب حصة مساهماتها ، وبمندوب واحد على الأقل لكل جماعة محلية عضو بالمجموعة.

ينتخب مناديب العمالات أو الأقاليم بمجلس المجموعة بالاقتراع السري وبالأغلبية النسبية للأصوات المعبر عنها. وفي حالة تعادل الأصوات ينتخب المترشح الأكبر سنا.

ينتخب المناديب لمدة تعادل مدة انتداب المجلس الذي يمثلونه. غير أنه إذا انقطع المجلس عن مزاولة مهامه نتيجة حله أو لأي سبب من الأسباب ، استمر المناديب في مزاولة مهامهم إلى أن يعين المجلس الجديد من يخلفونهم.

يمكن تجديد انتخاب المناديب المنتهية مدة انتدابهم إذا شغر منصب أحد المناديب لسبب من الأسباب عين مجلس العمالة أو الإقليم المعني خلفا له داخل أجل شهر واحد.

المادة 71 : ينتخب مجلس المجموعة من بين أعضائه رئيسا ونائبين اثنين على الأقل وأربعة نواب على الأكثر الذين يشكلون مكتب المجموعة ، طبقا لشروط الاقتراع والتصويت المنصوص عليها بالنسبة لانتخاب أعضاء مكاتب مجالس العمالات والأقاليم.

كما ينتخب المجلس بواسطة الاقتراع السري وبالأغلبية النسبية ، كاتبا يعهد إليه بتحرير محاضر الجلسات وحفظها ، ومقررا للميزانية يكلف بتقديم التقديرات المالية والحسابات الإدارية إلى مجلس المجموعة.

ملحق ت

المقتضيات القانونية المنظمة للتعاون والشراكة الواردة في القانون رقم 47-96 المتعلق بتنظيم الجهات.

المادة 5 : يمكن للجهات في نطاق اختصاصاتها أن تقيم تعاونا بينها أو مع جماعات محلية أخرى وفقا لأحكام الباب السادس من هذا القانون.

لا يمكن أن يؤدي التعاون فيما بين الجهات أو بينها وبين جماعات محلية أخرى إلى إقامة وصاية لجماعة على جماعة أخرى.

المادة 7 : يمارس المجلس الجهوي ، داخل حدود الدائرة الترابية للجهة ووفقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل الاختصاصات الخاصة به التالية:

1. دراسة ميزانية الجهة والتصويت عليها وكذا دراسة الحسابات الإدارية والمصادقة عليها طبقا للشكليات والشروط المقررة في هذا القانون ؛
2. إعداد مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة وفقا للتوجهات والأهداف المعتمدة في المخطط الوطني للتنمية وفي حدود الوسائل الخاصة بالجهة وتلك الموضوعة رهن تصرفها ؛ ويحيل المجلس الجهوي مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة إلى المجلس الأعلى للإنعاش الوطني والتخطيط قصد الموافقة عليه ؛
3. إعداد التصميم الجهوي لتهيئة التراب وفقا للتوجهات والأهداف المعتمدة على المستوى الوطني ؛ ويحيل المجلس الجهوي هذا التصميم إلى اللجنة الوزارية لتهيئة التراب الوطني قصد الموافقة عليه ؛
4. تحديد كيفية وضع أساس الرسوم والأتاوى ومختلف الحقوق المحصلة لفائدة الجهة وتحديد تعريفاتها وقواعد تحصيلها ، وذلك وفقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل ؛
5. القيام بالأعمال اللازمة لإنعاش الاستثمارات الخاصة والتشجيع على إنجاز تلك الاستثمارات ولاسيما بإقامة وتنظيم مناطق صناعية ومناطق للأنشطة الاقتصادية؛
6. البت في شأن مساهمة الجهة في مقاولات الاقتصاد المختلط ذات الفائدة الجهوية أو المشتركة بين الجهات ؛
7. اعتماد جميع التدابير المتعلقة بالتكوين المهني؛
8. القيام بالأعمال اللازمة لإنعاش التشغيل في إطار التوجيهات المحددة على الصعيد الوطني ؛
9. القيام بأعمال في ميدان إنعاش الرياضة ؛
10. اعتماد كل التدابير الرامية إلى حماية البيئة؛
11. اتخاذ الإجراءات الرامية إلى عقلنة تدبير الموارد المائية للجهة ، ويساهم لهذه الغاية في إعداد المخطط المديري للهيئة المندمجة لمياه الحوض المائي وذلك حينما يكون تراب الجهة يقع كليا أو جزئيا في الحوض المذكور ، كما يساهم في تحديد السياسة المائية على المستوى الوطني إذا طلبت منه السلطات والهيئات المختصة إبداء رأيه ؛

12. اعتماد جميع التدابير المتعلقة بإنعاش الأنشطة الاجتماعية والثقافية ؛

13. القيام بكل ما يهدف إلى إنعاش ومساندة كل عمل من أعمال التضامن الاجتماعي وكل تدبير ذي طابع إحساني؛

14. السهر على المحافظة على الخصائص المعمارية الجهوية وإنعاشها.

المادة 8 : يمارس المجلس الجهوي داخل حدود نفوذ الجهة الترابي الاختصاصات التي يمكن أن تنقلها إليه الدولة خاصة في المجالات التالية:

1. إقامة وصيانة المستشفيات والثانويات والمؤسسات الجامعية وتوزيع المنح الدراسية وفقا للتوجهات المعتمدة من لدن الدولة في هذا المجال ؛
2. تكوين أعوان وأطر الجماعات المحلية ؛
3. التجهيزات ذات الفائدة الجهوية.

يكون كل نقل لاختصاص من اختصاصات الدولة أو عبء من أعبائها إلى الجهات مقترنا وجوبا بتحويل للموارد المطابقة لذلك الاختصاص أو العبء ولاسيما منها الاعتمادات ، ويتم هذا النقل وفق النص التشريعي أو التنظيمي الملائم لطبيعته.

يمكن علاوة على ما ذكر أن تقوم الجهات بكل عمل ضروري للتنمية الجهوية بتعاون مع الدولة أو مع أي شخص آخر من الأشخاص المعنوية الخاضعة للقانون العام وذلك وفق شروط تحدد باتفاقيات.

المادة 61: يمكن أن يؤذن للجهات في إنشاء علاقات تعاون بينها قصد تحقيق عمل مشترك أو إنشاء مرفق ذي فائدة مشتركة بين الجهات أو لأجل تدبير أموال خاصة بكل جهة منها ومعدة لتمويل أعمال مشتركة ودفع بعض نفقات التسيير المشتركة ، وتدبر شؤون التعاون بين الجهات لجنة تعاون مشتركة.

يأذن وزير الداخلية في إقرار هذا التعاون بعد الاطلاع على قرارات المجالس الجهوية المعنية.

يمكن لجهات غير الجهات التي وقع الاتفاق فيما بينها أول الأمر أن تقبل للانضمام إلى لجنة التعاون المشتركة بين الجهات ؛ ويخول الإذن في ذلك طبق نفس الكيفية المقررة في الفقرة السابقة.

المادة 62 : لجان التعاون المشتركة بين الجهات مؤسسات عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تطبق عليها النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوصايا على الجهات كما تطبق القواعد المالية والمحاسبية للجماعات المحلية على ميزانية اللجان ومحاسبتها.

المادة 63 : ينتخب أعضاء اللجنة من لدن المجالس الجهوية المعنية ويمثل كل جهة في اللجنة ثلاثة مناديب يختارون من بين أعضاء المجلس الجهوي.

ينتخب هؤلاء المناديب بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة.

إذا لم يحصل أي مترشح على الأغلبية المطلقة بعد دورتين من الاقتراع أجريت دورة ثالثة وبوشر الانتخاب بالأغلبية النسبية ، وفي حالة تعادل الأصوات ، ينتخب المترشح الأكبر سنا. وفي حالة تعادل الأصوات والسن ، يعين المترشح المنتخب عن طريق القرعة.

تكون مدة انتداب هؤلاء الممثلين مرتبطة بمدة انتداب المجلس الجهوي وإذا وقع توقيف المجلس الجهوي أو حله أو إذا استقال بكامله تعين اللجنة الخاصة المشار إليها في المادة 22 اعلاه من بين أعضائها ثلاثة مناديب يمثلون الجهة في لجنة التعاون المشتركة بين الجهات إلى أن يعين المجلس الجديد ممثليه في هذه اللجنة.

يمكن تجديد انتخاب المناديب المنتهية مدة انتدابهم.

إذا شغر منصب أحد المناديب لسبب من السباب عين المجلس الجهوي خلفا له في أجل شهر واحد.

ملحق ث

القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة

ظهير شريف رقم 51.60.1 صادر في 51 من محرم 7241 (41 فبراير 6002) بتنفيذ القانون رقم 50.45 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة.

المادة -1 مجال التطبيق

يطبق هذا القانون على عقود التدبير المفوض للمرافق والمنشآت العمومية المبرمة من قبل الجماعات المحلية أو هيآتها والمؤسسات العامة.

الباب الأول – أحكام عامة

المادة 2 – تعريف

يعتبر التدبير المفوض عقدا يفوض بموجبه شخص معنوي خاضع للقانون العام يسمى "المفوض"، لمدة محددة، تدبير مرفق عام يتولى مسؤوليته إلى شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص يسمى "المفوض إليه"، يخول له حق تحصيل أجرة من المرتفقين أو تحقيق أرباح من التدبير المذكور أو هما معا.

يمكن أن يتعلق التدبير المفوض كذلك بإنجاز أو تدبير منشأة عمومية أو هما معا تساهم في مزاولة نشاط المرفق العام المفوض.

المادة -3 مبادئ المرفق العام

يتولى المفوض إليه مسؤولية المرفق العام مع التقيد بمبدأ المساواة بين المرتفقين ومبدأ استمرارية المرفق ومبدأ ملاءمته مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

ويقدم المفوض إليه خدماته بأقل كلفة وفي أحسن شروط السلامة والجودة والمحافظة على البيئة.

المادة 4 – توازن عقد التدبير المفوض

يسهر الطرفان المتعاقدان على الحفاظ على التوازن المالي لعقد التدبير المفوض مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرفق العام والأجرة المنصفة للمفوض إليه.

المادة 5 – الدعوة إلى المنافسة

لاختيار المفوض إليه، يجب على المفوض، ماعدا في الحالات الاستثنائية المنصوص عليها في المادة 6 بعده، القيام بدعوة إلى المنافسة قصد ضمان المساواة بين المترشحين وموضوعية معايير الاختيار وشفافية العمليات وعدم التحيز في اتخاذ القرارات.

يجب أن تكون مسطرة إبرام عقد التدبير المفوض موضوع إشهار مسبق.

تحدد أشكال وكيفيات إعداد وثائق الدعوة إلى المنافسة، ولاسيما مختلف مراحلها، بالنسبة إلى الجماعات المحلية من قبل الحكومة وبالنسبة إلى المؤسسات العامة من قبل مجلس الإدارة أو الجهاز التداولي.

المادة 6 – التفاوض المباشر

يمكن اختيار المفوض إليه عن طريق التفاوض المباشر في الحالات الاستثنائية التالية:

1) في حالة الاستعجال قصد ضمان استمرارية المرفق العام؛

2) لأسباب يقتضيها الدفاع الوطني أو الأمن العام؛

3) بالنسبة إلى الأنشطة التي يختص باستغلالها حاملو براءات الاختراع أو بالنسبة إلى الأعمال التي لا يمكن أن يعهد بإنجازها إلا إلى مفوض إليه معين.

إذا كان المفوض جماعة محلية وإذا لم يتم تقديم أي عرض أو إذا تم الإعلان عن عدم جدوى الدعوة إلى المنافسة، يمكن للمفوض المذكور أن يلجأ إلى التفاوض المباشر. وفي هذه الحالة، يجب عليه أن يعد تقريرا يبين فيه الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى هذه الطريقة وإلى اختيار المفوض إليه المقترح. ويعرض التقرير المذكور على مصادقة سلطة الوصاية على الجماعات المحلية لاتخاذ القرار بشأن التدبير المفوض للمرفق المعني.

المادة 7 – الاقتراحات التلقائية

يمكن لأي شخص، يجيد استعمال تقنية أو تكنولوجيا من شأنها أن تكون مفيدة في تدبير مرفق عام، أن يقدم، بصفة تلقائية، ترشيحه مصحوبا بعرض يتضمن دراسة جدوى تقنية واقتصادية ومالية إلى السلطة المختصة قصد اتخاذ قرار بشأن تفويض تدبير المرفق العام المعني.

يتعين على السلطة المذكورة دراسة هذا العرض وتبليغ المرشح بمآله.

وإذا قررت الشروع في مسطرة لتفويض تدبير المرفق موضوع الاقتراح التلقائي، تحتفظ بحق استعمال هذا العرض للقيام بدعوة إلى المنافسة، مع ضرورة إخبار المرشح المذكور والتقيد ببراءات وحقوق الملكية الصناعية المرتبطة باقتراح المرشح.

المادة 8: رهن أموال التدبير المفوض

يمكن أن تتضمن عقود التدبير المفوض المبرمة من طرف المؤسسات العامة بندا ينص على انه يمكن أن تكون أموال الرجوع الواردة في المادة 16 بعده محل رهن.

المادة 9:حل النزاعات

يمكن أن ينص عقد التدبير المفوض على اللجوء إلى مسطرة التحكيم إما وفق التشريع الجاري به العمل أو بموجب اتفاقية دولية ثنائية أو متعددة الأطراف مطبقة على العقد المعني. وذلك في حالة وقوع نزاع بين الطرفين المتعاقدين.

لحل النزاعات بين المفوض إليه والمرتفقين، ينص عقد التدبير المفوض على ضرورة اللجوء إلى مسطرة الصلح أولا قبل اللجوء إلى التحكيم أو إلى القضاء.

المادة 10 : نهاية العقد

يتضمن العقد مقتضيات تتعلق بالنهاية العادية للعقد.

ويتضمن كذلك مقتضيات تتعلق بإنهاء العقد قبل الأوان ولاسيما في الحالات التالية:

- استرداد التدبير المفوض من قبل المفوض بعد انصرام مدة محددة في العقد؛
- إسقاط حق المفوض إليه من قبل المفوض في حالة ارتكابه خطأ بالغ الجسامة؛
- فسخ العقد من قبل المفوض إليه في حالة ارتكاب المفوض لخطأ بالغ الجسامة؛
- فسخ العقد في حالة قوة قاهرة.

المادة 11: الصفة الشخصية

يبرم عقد التدبير المفوض على أساس المزايا الشخصية للمفوض إليه

لا يجوز تفويت عقود التدبير المفوض المبرمة من قبل الجماعات المحلية.

بالنسبة إلى المؤسسات العامة، لا يجوز تفويت عقد التدبير المفوض إلى الغير، بصفة كلية أو جزئية، إلا بعد موافقة المفوض على ذلك كتابة ووفق الشروط المحددة في عقد التدبير المفوض. وإذا تم الإذن بالتفويت، يتعين على المفوت إليه تحمل كامل الالتزامات التي تعاقد بشأنها المفوت.

المادة 12 : مكونات العقد

يتكون عقد التدبير المفوض، حسب الأسبقية، من الاتفاقية ودفتر التحملات والملحقات.

تحدد الاتفاقية الالتزامات التعاقدية الأساسية لكل من المفوض والمفوض إليه.

يتكون دفتر التحملات من البنود الإدارية والتقنية التي تحدد شروط الاستغلال والواجبات والالتزامات المتعلقة باستغلال المرفق المفوض أو بإنجاز أشغال أو منشآت.

تتكون الملحقات من جميع المستندات المرفقة للاتفاقية ولدفتر التحملات والواردة بصفتها ملحقة في الاتفاقية أو في دفتر التحملات.

تتضمن الوثائق الملحقة بالخصوص جردا للأموال المنقولة والعقارات الموضوعة تحت تصرف المفوض إليه وكذلك قائمة بأسماء المستخدمين ووضعيتهم الإدارية بالمرفق العام المفوض تدبيره.

يمكن إرفاق عرض المفوض إليه بعقد التدبير المفوض كوثيقة ملحقة.

يمكن للحكومة إعداد عقود نموذجية بشأن التدبير المفوض المبرم من قبل الجماعات المحلية أو هيآتها ويمكنها كذلك تحديد لائحة البنود الإجبارية في العقد وكذا كيفيات المصادقة والتأشيرة عليه.

المادة 13 : مدة العقد

يجب أن تكون مدة كل عقد تدبير مفوض محددة. ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في المدة طبيعة الأعمال المطلوبة من المفوض إليه والاستثمار الذي يجب أن ينجزه، ولا يمكنها أن تتجاوز المدة العادية لاستهلاك الإنشاءات عندما تكون المنشآت ممولة من قبل المفوض إليه.

لا يمكن تمديد مدة العقد إلا عندما يكون المفوض إليه ملزما، من أجل حسن تنفيذ خدمة المرفق العام أو توسيع نطاقه الجغرافي وبطلب من المفوض، بإنجاز أشغال غير واردة في العقد الأولي، من شأنها أن تغير الاقتصاد العام للتدبير المفوض ولا يمكن استهلاكها خلال مدة العقد المتبقية إلا مقابل رفع مفرط في الثمن بشكل جلي.

يجب أن تنحصر قصرا مدة التمديد على الآجال الضرورية لإعادة توفير شروط استمرارية المرفق أو التوازن المالي للعقد.

لا يمكن أن يتم هذا التمديد إلا مرة واحدة ويجب تبريره في تقرير يعده المفوض وأن يكون موضوع عقد ملحق بعقد التدبير المفوض.

لا يمكن أن يتم تمديد عقود التدبير المفوض المبرم من قبل الجماعات المحلية أو هيآتها إلا بعد مداولة خاصة للجهاز المختص.

المادة 14 : نشر العقد

ينشر مستخرج من عقد التدبير المفوض في الجريدة الرسمية بالنسبة إلى المؤسسات العامة وفي الجريدة الرسمية للجماعات المحلية بالنسبة إلى الجماعات المحلية وهيآتها. ويتضمن هذا المستخرج أسماء المتعاقدين وصفاتهما وموضوع التفويض ومدته ومحتواه وكذا البنود المتعلقة بالمرتفقين.

المادة 15 : النظام المحاسبي للأموال

يجب على المفوض إليه أن يمسك محاسبته طبقا للقانون رقم 9.88 المتعلق بالقواعد المحاسبية الواجب على التجار العمل بها الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.92.138 بتاريخ 30 من جمادى الآخرة 1413 (25 ديسمبر 1992).

علاوة على ذلك، يجب أن تبرز محاسبة المفوض إليه مجموع الذمة المالية الموضوعة في التفويض من قبل المفوض أو المفوض إليه أو هما معا والمتضمنة بالخصوص لأموال الرجوع وأموال الاسترداد.

يجب أن تقيد هذه الأموال في الأصول الثابتة على أساس قيمتها المقدرة وقت وضعها رهن تصرف المفوض إليه.

يبين المفوض إليه في محاسبته الاستهلاكات المتعلقة بتدني القيمة الاستهلاكات المتعلقة بالتقادم والمخصصات الضرورية للحفاظ على القدرة الإنتاجية للإنشاءات والمنشآت المفوضة وللتمكين من إعادة تكوين رؤوس الأموال المستثمرة.

عندما تفوض عدة أنشطة مرفق عام إلى المفوض إليه، يجب عليه أن يعد قوائم تركيبية سنوية منفصلة تعكس صورة صادقة عن الذمة المالية والوضعية المالية ونتائج كل نشاط مفوض.

المادة 16 : النظام القانوني للأموال

يجب أن تعاد أموال الرجوع إجباريا إلى المفوض عند نهاية التدبير المفوض.

وتتضمن بالخصوص الأراضي والبنايات والمنشآت والإنشاءات والمعدات والأشياء المنقولة الموضوعة رهن تصرف المفوض إليه من قبل المفوض أو التي اقتناها المفوض إليه وفق الشروط المحددة في عقد التدبير المفوض. وتشمل كذلك الأموال التابعة للملك العام.

يمكن أن تشمل أموال الرجوع الأموال المنقولة والتي، اعتبارا لأهميتها، تساهم جوهريا في سير المرفق المفوض.

لا يمكن أن تكون هذه الأموال موضوع أي تفويت أو بيع أو كراء أو ضمان كيفما كان من قبل المفوض إليه طيلة مدة التدبير المفوض، مع مراعاة أحكام المادة 8 أعلاه.

يمكن أن تصير أموال الاسترداد المرصدة للمرفق العام عند نهاية التدبير المفوض ملكا للمفوض، إذا لجأ هذا الأخير إلى إمكانية الاسترداد المنصوص عليها في عقد التدبير المفوض.

تكون هذه الأموال ملكا للمفوض ليه خلال مدة التفويض.

الباب الثاني: حقوق وواجبات المفوض

المادة 17 : مراقبة التدبير المفوض

علاوة على المراقبة التي تمارسها الدولة أو سلطات أخرى بموجب النصوص القانونية الجاري بها العمل، يتمتع المفوض إزاء المفوض إليه بسلطة عامة للمراقبة الاقتصادية والمالية والتقنية والاجتماعية والتدبيرية مرتبطة بالالتزامات المترتبة على العقد.

ويتمتع المفوض، بصفة دائمة، بجميع سلط المراقبة للتأكد من خلال المستندات وبعين المكان من حسن سير المرفق المفوض وحسن تنفيذ العقد.

ويمكنه أن يطلب الإطلاع أو أن يطلع على كل وثيقة لدى المفوض إليه لها علاقة بتنفيذ العمليات المرتبطة بالتدبير المفوض.

يجب أن يبين عقد التدبير المفوض دورية وأشكال المراقبة التي يمارسها المفوض على تنفيذ التفويض وتتبعه وكذا الوثائق التقنية والمحاسبية والمالية التي يوجهها المفوض إليه بصفة منتظمة إلى المفوض.

يمكن للمفوض أن يقوم في كل وقت وحين بتدقيقات أو مراقبات خارجية أو أن يستعين بخبراء أو أعوان يختارهم ويخبر بهم المفوض إليه.

ويمكنه أن يحضر بصفة استشارية اجتماعات مجلس الإدارة أو الجهاز المكلف بالتداول وكذا في الجمعيات العامة للشركة المفوض إليها أو يعين من يمثله فيها، ماعدا إذا نص عقد التدبير المفوض على خلاف ذلك.

وتوجه إليه نسخة من الوثائق المعدة للمشاركين في هذه الأجهزة.

ينص عقد التدبير المفوض على عقوبات لزجر عرقلة المراقبات التي يمارسها المفوض وكذا لزجر عدم الوفاء بالالتزامات التعاقدية المتعلقة بالإعلام والتواصل التي على المفوض إليه القيام بها.

المادة 18: تتبع التدبير المفوض

ينص عقد التدبير المفوض على جميع الوثائق والمعلومات التي يجب الإدلاء بها للمفوض لأجل تتبع ومراقبة التدبير المفوض ويبين الجزاءات التي يتعرض لها المفوض إليه في حالة عدم احترام هذه المقتضيات.

وينص عقد التدبير المفوض على هياكل لتتبع ومراقبة تنفيذ العقد.

ويحدد اختصاصاتها وصلاحياتها. ويحدد نظام داخلي كيفيات سير هذه الهياكل.

المادة 19: المراجعات الدورية

يجب أن ينص العقد على عقد اجتماعات، وفق فترات منتظمة، بين المفوض والمفوض إليه للنظر في مدى تقدم تنفيذ العقد.

إذا كانت مدة التدبير المفوض تفوق عشر سنوات، يجب أن ينص العقد على تقييم مشترك على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات مع احتمال مراجعة بعض مقتضياته، دون الإخلال بالبنود التي تنص على كيفيات المراجعات الدورية.

ويجوز أن يرخص العقد للمفوض والمفوض إليه بإعادة النظر في شروط سير التدبير المفوض قصد ملاءمته مع الحاجيات عملا بمبدأ ملاءمة المرفق العام وذلك في إطار احترام التوازن المالي للتدبير المفوض.

المادة 20: التزام المفوض

يجب على المفوض أن يتخذ جميع الإجراءات الضرورية لأجل حسن تنفيذ التدبير المفوض والمترتبة على الالتزامات التعاقدية ولاسيما في مجال التعريفات.

الباب الثالث: حقوق المفوض إليه وواجباته

المادة 21: التعاقد من الباطن

يمكن لعقد التدبير المفوض أن يرخص، بصفة تبعية، للمفوض إليه أن يتعاقد من الباطن بشأن جزء من الالتزامات التي يتحملها برسم التدبير المفوض.

وفي هذه الحالة، يظل المفوض إليه مسؤولا بصفة شخصية تجاه المفوض والأغيار عن الوفاء بجميع الالتزامات التي يفرضها عليه عقد التدبير المفوض.

يجب تحديد كيفيات وشروط التعاقد من الباطن في العقد ويمكن أن تكون موضوع أنظمة ملحقة بالعقد.

المادة 22: معاينة مخالفات المرتفقين

يمكن معاينة المخالفات التي يرتكبها المرتفقون، في إطار التدبير المفوض، من لدن الأعوان المحلفين التابعين للمفوض إليه والحاملين لسند قانوني يشهد على وظيفتهم.

المادة 23: وضع الملك العام رهن التصرف

يمكن للمفوض إليه أن يحصل لدى السلطة المختصة، من أجل حاجيات التدبير المفوض، على حق لاحتلال الملك العام يرتبط بالعقد طيلة مدته.

وفي هذه الحالة، يجب على المفوض أن يقدم مساعدته إلى المفوض إليه للحصول على الحق المذكور.

المادة 24: المسؤولية والمخاطر

يدبر المفوض إليه المرفق المفوض على مسؤوليته ومخاطره ويشمله بالعناية اللازمة.

المادة 25: الشركة المفوض إليها

يؤسس كل مفوض إليه على شكل شركة خاضعة للقانون المغربي. ويمكن أن يكون المساهمون أشخاصا ذاتيين أو معنويين خاضعين للقانون العام أو الخاص.

يجب أن تكون حصص الشركة أو الأسهم، ماعدا تلك المسعرة في البورصة، على شكل سندات اسمية.

يجب أن يكون غرض الشركة المفوض إليها منحصرا في تدبير المرفق العام كما تم تحديده في عقد التفويض.

غير أنه يمكنها أن تستغل أنشطة تكميلية، تجارية أو صناعية، ضرورية لمرتفقي المرافق العامة أو من شأنها أن تساهم في تقديم خدمة أفضل. ويتم الترخيص بهذه الأنشطة ومراقبتها من لدن المفوض كما هو الشأن بالنسبة لأنشطة المرفق العام.

المادة 26:الاحتفاظ بمستخدمي التدبير المفوض

ماعدا إذا تم التنصيص على مقتضيات مخالفة في عقد التدبير المفوض، يحتفظ المفوض إليه، في تاريخ دخول العقد حيز التنفيذ، بالمستخدمين التابعين للمرفق المفوض مع الإبقاء على حقوقهم المكتسبة.

إذا اعتزم المفوض إليه إدخال تعديلات هامة في أعداد المستخدمين المذكورين، يجب التنصيص في عقد التدبير المفوض على مستويات هذه التعديلات وكيفيات إجرائها وذلك مع احترام التشريع الجاري به العمل.

المادة 27: التراخيص

لا يعفي منح تدبير مفوض المفوض إليه من الحصول على التراخيص المطلوبة قانونا ولاسيما في مجال التعمير واحتلال الملك العام والسلامة وحماية البيئة.

المادة 28: تأمينات المفوض إليه

يجب على المفوض إليه، ابتداء من دخول عقد التدبير المفوض حيز التنفيذ، أن يغطي طيلة مدة العقد مسؤوليته المدنية والمخاطر التي قد تترتب على أنشطته بواسطة عقود تأمين مكتتبة بصفة قانونية.

المادة 29 : النظام المالي

يمكن لعقد التدبير المفوض أن يأذن للمفوض إليه بتحصيل الرسوم أو الأتاوى أو الأموال أو المساهمات لحساب المفوض أو الدولة.

ويبين العقد إذا اقتضى الحال طرق الحساب وكذا كيفيات أداء حقوق الدخول والأتاوى المدفوعة من طرف المفوض إليه وكذا المشاركات أو المساهمات في تمويل المرفق العام والتي يمكن أن يدفعها المفوض إلى المفوض إليه.

يحدد عقد التدبير المفوض مبادئ وكيفيات وضع التعريفات أو الأجرة المتعلقة بالمرفق المفوض وكذا شروط وقواعد تعديل وتغيير أو مراجعة التعريفات أو الأجرة.

يجب أن تأخذ المقتضيات المتعلقة بالتعريفات أو الأجرة بعين الاعتبار، ليس فقط التوازن المالي للتدبير المفوض، ولكن كذلك الأرباح في الإنتاجية وما يتم اقتصاده من أموال نتيجة تحسين تدبير ومردودية المرفق العام المفوض.

الباب الرابع

أحكام متعلقة بالإعلام والنزاعات

المادة 30: المراقبة الداخلية

يجب أن يثبت المفوض إليه للمفوض أو لأي سلطة مراقبة أخرى، تحت طائلة عقوبات يتم تحديدها في العقد، أنه وضع فعلا نظاما للإعلام والتدبير والمراقبة الداخلية والإشهاد على الجودة. ويتضمن النظام على الخصوص العناصر التالية:

- قانون أساسي للمستخدمين يحدد بشكل خاص شروط التوظيف ودفع الأجرة وسير الحياة المهنية لمستخدمي التدبير المفوض؛
- منظام يحدد الهياكل التنظيمية للتدبير والتدقيق الداخلي للتدبير المفوض وكذا مهامها واختصاصاتها؛
- دليل يصف إجراءات سير الهياكل والمراقبة الداخلية للتدبير المفوض والإشهاد على الجودة؛
- نظام يحدد شروط إبرام الصفقات وأشكالها وكذا الكيفيات المتعلقة بتدبيرها ومراقبتها.

المادة 31: نشر المعلومات المالية

تنشر، داخل الستة أشهر الموالية لاختتام السنة المالية على أبعد تقدير، القوائم التركيبية المنصوص عليها في القانون السالف الذكر رقم 9.88 المتعلق بالقواعد المحاسبية الواجب على التجار العمل بها وكذا تقارير مراقبي الحسابات في جريدة مرخص لها بنشر الإعلانات القانونية وتوضع رهن إشارة العموم بمقرات المفوض والمفوض إليه تحت طائلة العقوبات المحددة في العقد.

المادة 32: العقوبات والتعويضات

يحدد عقد التدبير المفوض العقوبات التي قد يتخذها المفوض ضد المفوض إليه في حالة عدم الوفاء بالتزاماته أو مخالفة البنود التعاقدية ولاسيما الجزاءات والتعويضات عن الأضرار، وعند الاقتضاء، إسقاط حق المفوض إليه.

قبل تطبيق العقوبات المذكورة، يجب توجيه إنذار إلى المعني بالأمر. ويبين عقد التدبير المفوض إجراءات وكيفيات توجيه الإنذار.

ينص عقد التدبير المفوض على مبدأ تعويض المفوض إليه وكيفياته في حالة عدم وفاء المفوض بالتزاماته أو فسخ العقد لسبب لا يرجع إلى المفوض إليه.

الباب الخامس

أحكام مختلفة

المادة 33:استثناءات

لا تخضع للالتزامات الواردة في المواد 18 (الفقرة الأخيرة) و25 و30 و31 من هذا القانون التدبيرات المفوضة للمرافق العامة المبرمة من لدن المؤسسات العامة التي تخص عددا من مستعملي المرفق العام يقل عن سقف محدد بنص تنظيمي.

إذا كان القطاع أو النشاط المعني أو عدد مستعملي المرفق العام لا يبرر أو لا يسمح بتطبيق هذا القانون، يمكن للجماعة المحلية أو هيئاتها أن تطلب من السلطة الحكومية المكلفة بالوصاية على الجماعات المحلية ترخيصا للقيام بالتدبير المفوض المعتزم عن طريق التفاوض المباشر أو وفق مسطرة مبسطة. ويمنح هذا الترخيص عند الاقتضاء بمقرر معلل ينشر بالجريدة الرسمية ويبين المسطرة التي ستطبق. ولا يجوز منح الترخيص إذا تعلق التدبير المفوض بقطاعات الماء والتطهير والكهرباء والنقل العام الحضري وتدبير النفايات.

المادة 34: الدخول حيز التنفيذ

يدخل هذا القانون حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية.

غير أنه لن يطبق على عقود التدبير المفوض أو مساطر الدعوة إلى المنافسة أو التفاوض المباشر التي شرع فيها قبل تاريخ دخول هذا القانون حيز التنفيذ.

الملحق ج

أنواع الشراكات بين القطاع العام والخاص بأميركا الشمالية [50]

أنواع الشراكات	تعريف	إيجابيات
تفويت الأصول		
امتياز أو كراء طويل الأمد Concession ou bail long terme	تتراوح مدته بين 52 و 99 سنة، بمقتضاه يتولى القطاع الخاص دفع مقابل محدد للقطاع العام، يخول له حق استخلاص مداخيل من عائدات استغلال التجهيزات والمرافق. ويلتزم المتعهد بالقيام بالاستثمارات الضرورية لضمان جودة التجهيزات والخدمات المقدمة للمواطنين.	- تحويل المسؤولية إلى القطاع الخاص من أجل رفع تكاليف خدمات المرفق؛ - إمكانية توفير مداخيل قارة وصافية للجماعة؛ - تحويل المخاطر المالية تنفيذ العمليات للقطاع الخاص؛ - رفع فعالية الاستغلال والصيانة.
اتفاقيات متعددة الأشكال Ententes Multimodales	اتفاقيات لتدبير قطاع النقل، لإنجاز مشاريع تحسين ممرات العبور.	- الاستفادة من خبرة القطاع الخاص بالنسبة لأنظمة الأداء وتحمل تكاليف إدارة المطارات.
اتفاقيات التنمية المشتركة Entente de développement conjoint (JDA)	اتفاقيات تتعلق بالوكالات الحكومية خاصة بالعبور، لإقامة شراكة مع القطاع الخاص لتنمية فضاءات عمومية للعبور (محطات الوقوف...).	
تنمية مناطق العبور Développement de Zone de Transit (TOD)	يتحمل القطاع الخاص المخاطر المالية المتعلقة بإنجاز مشاريع تنموية على عقارات تابعة للملك العمومي بجانب مناطق للعبور (بنيات سكنية وتجارية، ممرات للراجلين...).	- الرفع من مداخيل الكراء - Rider ship increases - الرفع من مستوى التنمية الاقتصادية - الرفع من مداخيل الرسوم والضرائب - تسهيل مرور السلع بمناطق العبور

49 50 مأخوذ من .... U.S Department of transportation Federal Highway administration User guide book

On implementing public-private partner ships for transportation infrastructure projects in the United States July 7. 2007. 85 pages. Pp 13 a 19

	القطاع الخاص	القطاع العام	
بناء وحيازة واستغلال Construction/ Détention et exploitation (BOO)	– تمويل وبناء وحيازة واستغلال أجهزة تحتية وتقديم خدمات ؛ – الحقوق التي يستفيد منها تكون طويلة الأمد.	– تتضمن الاتفاقيات الأصلية والمقتضيات القانونية مختلف شروطها؛ – وجود أوجه تشابه كثيرة مع شركة الخدمات العمومية.	
	القطاع الخاص	القطاع العام	
بناء وحيازة واستغلال وتحويل BOOT	– تمويل وبناء وحيازة واستغلال أجهزة تحتية وتقديم خدمات ؛ – توقيع عقد لمدة محددة ؛ – إشراكه لاستخلاص مداخيل من المرتفقين.	– بعد نهاية المدة المحددة في العقد، يتم تفويت ملكية البنيات التحتية المنجزة للقطاع العام.	– إمكانية الاستفادة من خبرة وتخصص القطاع الخاص
بناء واستغلال وتحويل Construction/ Exploitation et Transfert (BOT ou BTO)	– في الحالة الأولى، يقوم القطاع الخاص بالبناء والاستغلال وفي الحالة الثانية يتولى البناء فقط.	– يحول الشريك الخاص للشريك العام ملكية البنيات التحتية المنجزة إلى نهاية عقد الكراء.	– الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لضمان انجاز أمثل للمشروع.
وضع تصور وبناء وتمويل/ تحويل أو بدون تحويل Conception, Construction/ Financement et/ ou non Transfert (DBE ou BTO)	– إعداد التصور وتمويل وبناء بنية تحتية جديدة بمقتضى عقد الكراء طويل الأمد؛ – استغلال التجهيزات خلال مدة العقد ؛ – استرجاع المبالغ المستثمرة وتحقيق أرباح عن طريق الاستغلال ؛ – تحمل مخاطر مالية مهمة.	– يحول الشريك الخاص للشريك العام ملكية التجهيزات عند نهاية عقد الكراء. – يحدد التزامات الشريك الخاص في اتفاقية الشراكة؛ – يدفع مقابل محدد للشريك الخاص أو يؤذن له باستخلاص مبالغ مالية عمومية.	– الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لضمان انجاز امثل للمشروع وتخفيف إجراءات المراقبة.
وضع تصور/بناء بضمانات Conception, Construction sous garantie (DB with a Warrant)	– ضمانة فيما يخص أشغال التزيين والبناء لمدة تتراوح ما بين 5 و 02 سنة حسب معايير الفعالية موضوع العقد.		– الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لضمان انجاز امثل للمشروع وتخفيف إجراءات المراقبة.
وضع تصور والبناء والاستغلال والصيانة Conception, Construction, Exploitation et Entretien (DBOM)	– إعداد تصور والبناء على أساس معايير محددة من طرف القطاع العام وفق سعر محدد يتحمل فيه مخاطر تجاوز سقف الميزانية المرصودة؛ – استغلال وتدبير أصل من أصول الملكية العمومية خلال مدة معينة.		
وضع التصور والبناء تحت ضمانة	– إعداد تصور والقيام بالبناء تحت ضمانة لمدة تتراوح بين 5 و02 سنة حسب معايير الفعالية المحددة في العقد الموقع.		– الاستفادة من خبرة القطاع الخاص لضمان إنجاز أمثل للمشروع وتخفيف إجراءات المراقبة.

وضع التصور والبناء	- تمويل وبناء وحيازة واستغلال أجهزة تحتية وتقديم خدمات ؛ - الحقوق التي يستفيد منها تكون طويلة الأمد	- إعداد تقديرات الفعالية التي يجب أن يحترمها القطاع الخاص؛ - التساؤل في طبيعة هذه الصيغة بالنسبة للشراكة العمومية/ الخاصة.	
	القطاع الخاص	القطاع العام	
Construction Manger at Risk (CM & risk)	- توقيع عقدين اثنين في بداية أشغال البناء، الأول يتعلق بإنجاز التصور والثاني خاص بالطرف المسير للأشغال الذي يتولى تحديد الأسعار خلال مراحل الإنجاز؛ - يتحول المشروع إلى شكل تصور وبناء في الحالة التي يكون فيها السعر الأدنى مضمون (BD).		- جلب أفضل المولين بفضل المفاوضات خلال مدة إعداد التصور.
رخصة الاستغلال	- القيام بالاستغلال والتدبير لأصل من الأصول التابعة للملك العمومي خلال مدة معينة؛ - مخاطر مالية ضعيفة؛ - تكون التزامات فيه كبيرة بالقياس مع صيغة تدبير عقارات.	- الاحتفاظ بملكية الأصل؛ - الاحتفاظ بالمداخيل ودفع تعويضات للشريك الخاص أو استخلاص مقابل الكراء من الشريك الخاص الذي يتولى تحصيل عائدات الاستغلال.	
عقد الصيانة			
عقد لأداء خدمة			

الملحق ف

تطبيقات، ايجابيات وسلبيات شراكة القطاع العام /الخاص[51]

أنواع شراكة القطاع العام/الخاص	خصائص وميزات \	التطبيقات الممكنة	الايجابيات الممكنة	السلبيات الممكنة
- إلزامية إعداد مخطط استعجالي في حالة توقف أداء الخدمة؛ - تتحمل الجماعة مسؤولية المشاكل وتكاليف الخدمات؛ - إمكانية شعور مستخدمي الجماعة بالحيف نتيجة تنفيذ هذا النوع من الشراكة؛ - ارتفاع التكاليف في حالة استرجاع الجماعة أداء الخدمة بسبب النتائج غير المرضية المحصل عليها.	- تقليص تكاليف إنجاز العمليات. - تحسين جودة الخدمات؛ - توفير موارد مالية تخصص لإنجاز برامج تنموية محلية أخرى؛ - الاحتفاظ بملكية التجهيزات واعتماد قواعد مرنة في إبرام عقود بين الجماعة والأطراف المساهمة.	- تجهيزات ترفيهية؛ - بنايات جماعية ؛ - صيانة الحدائق العمومية - صيانة الطرق والمسالك؛ - جمع ومعالجة النفايات؛ - معالجة الماء الصالح للشرب؛ - مرافق المستعجلات ومحطات الوقوف	- تقوم الشركة الخاصة بموجب هذا العقد إنجاز تجهيزات أو تقديم خدمة داخل آجال محددة وفق شروط محددة من طرف الجماعة المحلية المعنية	Constrasting out
- تحقيق قيمة مضافة صعبة التقييم.	- تمكن هذه الصيغة التشاركية الجماعة إنجاز مشاريع يصعب عليها إنجازها لوحدها.	- نظام توزيع ومعالجة المياه؛ - منتزهات؛ - مطارات؛ - تجهيزات ترفيهية؛ - محطات الوقوف.	- تستفيد المقاولة الخاصة بموجب هذا العقد من الزيادة في قيمة الأصول التي فوتتها الجماعة للشريك الخاص لإنجاز مشاريع البنيات التحتية.	Value capture
- مخاطر الإفلاس؛ - تقليص عائدات الضرائب والرسوم بالنسبة للقطاعات الحكومية الأخرى.	- توفير السيولة النقدية؛ - الحفاظ على استغلال الأصول؛ - تقليص النفقات؛ - تحسين الخدمات وصيانة البنايات.	- محطات وقوف السيارات ؛ - بنايات؛ - محطات التصفية؛ - محطات معالجة النفايات؛ - إعلاميات.	- تقوم وكالة عقارية خاصة بشراء عقار في ملكية الجماعة تقوم بكرائه لنفس الجماعة	Sale/Leaseback

51 مترجم إلى الفرنسية من The Acumen Consulting Group. The " 3PS"" Of municipal": Infrastructure. sep-tembre 1997 121 pages. P": 29

Joint venture	- تقوم الجماعة بموجب هذا العقد باستثمارات مع المقاولات الخاصة لإنجاز مشاريع عمومية.	- تجهيزات لترفيهية؛ - بنايات جماعية - معالجة وتوزيع المياه؛ - إقامات ومساكن المشتركة؛ - مطارات؛ - محطات معالجة النفايات؛ - محطات وقوف السيارات.	- إمكانية تطوير وتحسين خدمات مرفق عمومي محلي يصعب على الجماعة القيام به لوحدها؛ - إمكانية استعمال عقار للرفع من مردودية المشروع؛ - إمكانية اقتسام الأرباح.	- مخاطر الإفلاس؛ - ضعف تقييم التكاليف وما يترتب عنها من نفقات إضافية للجماعة..
Bouild Operate Transfer	- تلتزم المقاولة الخاصة بموجب هذا العقد بتمويل الكلي أو الجزئي لمشروع البناء أو الترميم في آجال محددة، على أن تسترجع الجماعة العقارات المستعملة.	- تجهيزات ترفيهية؛ - بنايات جماعية؛ - مطارات؛ - إقامات ومساكن مشتركة؛ - معالجة النفايات؛ - معالجة وتوزيع المياه؛ - محطات وقوف السيارات.	- تبقى الجماعة مالكة للعقارات والمنشآت والمسولة على تحديد معايير جودة الخدمات؛ - قدرة استدانية مريحة للجماعة؛ - ضعف تكاليف إنجاز العمليات؛ - إمكانية تقاسم الأرباح؛ - مرونة البنود التعاقدية لتحقيق أهداف الجماعة.	- مفاوضات طويلة ومعقدة؛ - تأثير ممكن على وضعية المستخدمين (تحويل أو مغادرة)؛ - إلزامية وضع مخطط استعجالي في حالة عدم توقف أنشطة الشريك الخاص؛ - ارتفاع تسعيرة الخدمات بالنسبة للمرتفقين.
Privatisation Réglementée	- تقوم الجماعة بموجب هذا العقد ببيع الأصول المنقولة والعقارية.	- تجهيزات ترفيهية؛ - بنايات جماعية؛ - مطارات؛ - إقامات ومساكن المشتركة؛ - معالجة النفايات؛ - معالجة وتوزيع المياه؛ - محطات وقوف السيارات.	- تتولى الجماعة تحديد معايير الفعالية؛ - تحقيق مداخيل مهمة؛ - تقليص تكاليف إنجاز العمليات.	- احتمال فقدان مراقبة مرفق عمومي؛ - ارتفاع التكاليف في حالة استرجاع الجماعة أداء الخدمة بسبب النتائج غير المرضية المحصل عليها؛ - إحداث مصلحة للحراسة؛ - تأثير ممكن على وضعية المستخدمين (تحويل أو مغادرة).

الملحق "ق"

المراجع

دليل تعاون وشراكة الجماعات المحلية

مراجع

1. المديرية العامة للجماعات المحلية/مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون: تقرير حول التعاون الجماعي بالمغرب الصادر سنة 2006. يتكون من 36 صفحة.

2. Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. Cadre de référence régional… Partenariat entre l'Agence. les Centres de santé et de services sociaux. les autres catégories d'établissement et les organismes communautaires. janvier 2006. 36 pages.

   يحدد الباب الثاني لهذه الوثيقة تنظيم الشراكات بين الهيئات الجماعية، والمبادئ الأساسية وشروط تحيين علاقات التعاون ومراجعتها؛ وتعتبر هذه الوثيقة دراسة أساسية حول مختلف الشراكات مع الجماعات الترابية.

3. Association Française du Conseil des Communes et des Régions d'Europe. Un jumelage– Pourquoi. Comment?. 2006. 8 pages.

4. Boisclair Michel et Dallaire Louis. Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Presses de l'Université du Québec. 2008. 368 pages.

   اعتماد المرجعية الورقية وقرص مدمج يحتوي على مجموعة من النصوص حول شروط ومراحل إعداد وتنفيذ وتدبير الشراكات.

5. Chatrie Isabelle. Uhaldeborde Jean Michel. Partenariat public et privé et développement territorial. Édition le Monde. 385 pages.

   اعتماد المرجعية الورقية لهذا العمل تضمن مقتطفات حول الجماعات المحلية والشراكة العمومية/الخاصة: الإمكانيات المادية/المزايا ومعوقات هذا النوع من الشراكة.

6. Communauté métropolitaine de Montréal. Entente de la Communauté sur le développement durable

   entre le Ministère des Affaires Municipales. le Ministre de l'Environnement et la Présidence de la CUM. octobre 2002. 8 pages.

   اعتماد الصيغة الإلكترونية لهذا المرجع: يتعلق الأمر بشراكة بين عدة وزارات والمجموعة الحضرية لمدينة "موريال" حول الفضاءات الزرقاء والخضراء وجودة الهواء والماء والعناصر العضوية المتبقية، بواسطة عقد يحدد الانتظارات والتزامات المساهمين .

7. DGCL–DAJÉDC. Groupement de communes ou de collectivités locales. Rapport d'évaluation. décembre2006 .

   المديرية العامة للجماعات المحلية/مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون: تقرير حول التعاون الجماعي بالمغرب الصادر سنة 2006.

8. Développement des ressources humaines du Canada (DRHC). Guide du partenariat 2000. 81 pages.

مرجعية الإلكترونية تحدد كيفية إعداد شراكات مع الجماعات الترابية وتعريفها، ودراسة شروطها والإجراءات المتبعة لإنجازها، وتوضيح مجالاتها، وتحديد آليات لضمان فعالياتها، ومختلف المشاكل التي تواجهها، وسبل تداركها.

9. DRHC. Manuel de l'animateur. 2000. 121 pages.

مرجعية الإلكترونية تتضمن وثيقة تساعد على إدارة مناقشة ودراسة الشراكة على مستوى ورشات عمل، يتم اعتماده كآلية لتكوين المهتمين والمتدخلين والمسؤولين في هذا الميدان.

10. DHRC. Guide du développement des collectivités : un outil de renforcement des capacités communautaires. 1999. 115 pages.

مرجعية الإلكترونية : اعتماد هذا المرجع لما يقدمه من معلومات ضافية حول الشراكات كآلية لوضع إجراءات وأجهزة لتحقيق تنمية ناجعة للجماعات المحلية (الجماعات الحضرية والقروية)، وتوضيح السبل الكفيلة لتجاوز سلبيات المشاكل المشتركة لهذه الجماعات.

11. DRHC. Guide de l'animateur de développement des collectivités. 1999. 64 pages.

مرجعية الإلكترونية : تم إعداد هذا الدليل لتسهيل المناقشات حول تنمية الجماعات المحلية انطلاقا من مضمون دليل تنمية الجماعات المحلية، حيث يوفر هذا المرجع إرشادات قيمة حول تنظيم الورشات من الناحية اللوجستيكية والتنشيطية.

12. Najat Zarrouk. La gestion des services publics locaux. entre le droit et la réalité. ENA-Rabat. 2002.65 pages.

13. La Fédération des SEM. SEM mode d'emploi. 2005. 180 pages.

يتعلق الأمر بكتاب مرجعي حول تنظيم شركات الاقتصاد المختلط بفرنسا.

La Fédération des SEM. site internet : www.fnsem.asso.fr. 14.

يتعلق الأمر بموقع إليكتروني حول تنظيم شركات الاقتصاد المختلط بفرنسا.

15. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Le partenariat local une stratégie réussie pour la cohésion sociale. 189 pages.

مرجعية ورقية : وثيقة حول الشراكة المحلية كأداة للمساهمة والتمازج والاندماج الاجتماعي: إحداث الشراكة المحلية وانعكاساتها/المساهمة في الشراكات العمومية وتحقيق الاندماج الاجتماعي والتنمية المحلية. وتعرض هذه الوثيقة المعدة من طرف الفدرالية الأوروبية ثلاثين دراسة حول الشراكة المحلية في عشر دول أوروبية.

16. Ministère de l'Intérieur. DGCL. Les Collectivités Locales en Chiffres - 2005. 245 pages.

وزارة الداخلية، المديرية العامة للجماعات المحلية."الجماعات المحلية بالأرقام" 2005 - 245 صفحة : يتعلق الأمر بالطبعة الثامنة "الجماعات المحلية بالأرقام" التي أعدت من طرف المديرية العامة للجماعات المحلية وذلك قصد وضع رهن إشارة المنتخبين والمسيرين المحليين مجموعة من التجارب والمعايير التي تساعدهم على القيام بمهامهم في هذا المجال.

.17. Ministère de l'Intérieur. DGCL. Rencontre des collectivités locales - 2006. Gouvernance des villes. 27 pages.

وزارة الداخلية - المديرية العامة للجماعات المحلية، ملتقى الجماعات المحلية - 2006 "حكامة المدن" 27 صفحة: يتعلق بمرجعية حول مناقشات الجوانب القانونية والمؤسساتية لإشكالية المدينة وتعبئة الموارد اللازمة لإنجاز مشاريع التنمية المحلية وتحديد مجالات التدخل القطاعات الوزارية في اللامركزية.

18. Ministère de l'Intérieur. DGCL. Rencontre sur l'économie mixte locale. 12 juin 2007.

19. Gouvernement du Maroc. La Loi n° 78-00 portant Charte communale.

20. Gouvernement du Maroc. Ministère de l'Intérieur. DGCL. Actes du 3ième colloque national des Collectivités locales. Meknès. 1986. 538 pages.

21. Gouvernement du Maroc. Loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics.

22. Gouvernement du Québec. Secrétariat du Conseil du Trésor. Politique cadre sur les partenariats publics -privé. janvier 2004. 14 pages.

مرجعية إلكترونية تحدد شكليات الدراسة المهيكلة للمشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين القطاع العام/الخاص: إعداد الملفات/ضمان امتيازات المواطنين/تحديد الإطار العام لتدبير الشراكات.

23. Gouvernement du Québec. Le dossier d'affaires. guide d'élaboration. septembre 2002. 78 pages.

مرجعية إلكترونية تتضمن إطار سياسة الشراكات العمومية/الخاصة، وتعتبر وثيقة مرجعية للعمل مقترحة على الحكومة المغربية والجماعات المحلية. كما تهدف هذه الوثيقة إلى تحديد كيفية إعداد ملفات خاصة بإنجاز مشاريع كبرى بتحسين المعلومات المتعلقة بتكاليف الخدمات العمومية والقيام بمقارنة بين قيمتها المضافة وحجم الاعتمادات المستثمرة. كما تبين هذه الوثيقة أن الهدف الأساسي من الشراكة العمومية/الخاصة لا يهدف إلى تكريس مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العمومية المحلية بل لتحسين فعالية المؤسسات العمومية عبر توفير المعلومات والإيضاحات الكافية لمساعدة المسؤولين من اتخاذ قرارات ناجعة وصائبة.

24. Gouvernement du Québec. Ministère des Relations internationales du Québec. Mode de gestion des services municipaux et partenariats public-privé dans le monde. Série sur les enjeux internationaux de l'eau. 1999. 18 pages.

مرجعية إلكترونية تتضمن خلاصة حول أسباب اهتمام القطاع الخاص في كثير من الدول لتدبير الماء (معالجة وتطهير) ويشير إلى مجموعة من التجارب في مجال الشراكة العمومية/الخاصة، ويتضمن عناصر للدراسة والاستئناس.

25. Gouvernement du Québec. Ministère des Transports du Québec. Le partenariat public-privé au Ministère des Transports. mai 2004. 40 pages.

مرجعية إلكترونية حول الإستراتيجية المعتمدة من طرف وزارة النقل لمدينة "كيبيك" في إنجاز مشاريع تنموية عن طريق الشراكة العمومية/الخاصة، انطلاقا من التجربة الكندية وتجربة بعض الدول الأخرى. وفي هذا الإطار، أعدت هذه الوزارة إطارا قانونيا لهذا النوع من الشراكة يحدد أهدافها ومبادئها الأساسية خاصة فيا يتعلق بالمشاريع العقارية. وتعتبر هذه الوثيقة إطارا للعمل يمكن للحكومة والجماعات المحلية المغربية الاستفادة من مضمونه باعتباره مرجعا للعمل يحدد: الأهداف والمبادئ - أنواع الشراكات العمومية/الخاصة - إجراءات الشراكة العمومية/الخاصة في المجالات العقارية - إجراءات استغلال وصيانة الطرق - تحقيق المشاريع المبرمجة من طرف وزارة النقل.

26. Hamel Pierre. Groupe de recherche sur l'innovation municipale (GRIM). Les partenariats public-privé (PPP) et les municipalités : au-delà des principes. un bref survol des pratiques. INRS - Urbanisation. 2007. 109 pages.

مرجعية إلكترونية توجه انتقادات للشراكة العمومية/الخاصة في قطاع الجماعات المحلية. ولقد تم إعداد هذه الوثيقة بطلب من الفدرالية الكندية للبلديات.

27. DGCL-DAJÉDC - Document interne sur les objectifs de la Charte Communale amendée par la Loi n° 17-08. 2009.

المديرية العامة للجماعات المحلية/مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون، وثيقة داخلية حول أهداف الميثاق الجماعي حسبما تم تغييره بمقتضى القانون رقم 17.08 – 2009 .

28. DGCL-DAJÉDC. Coopération des collectivités locales. document interne. 2008.

المديرية العامة للجماعات المحلية/مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوثيق والتعاون: تعاون وشراكة الجماعات المحلية – مرجعية داخلية، 2008.

29. Grant Long Judith. Transforming Federal Property Management: A case for Public-Private Partnerships IBM Center for the Business of Government. 2007. 43 pages.

مرجعية إلكترونية تعتبر الشراكة العمومية/الخاصة وسيلة لمواجهة إشكالية تدبير ممتلكات الحكومة الفدرالية للولايات المتحدة، وتحدد أهداف وشروط إنجاز المشاريع في إطار هذا النوع من الشراكة.

30. Jacob Réal. La force des stratégies d'alliance et de partenariat. ADGMQ. 1997. 60 pages.

مرجعية إلكترونية في شكل جدادات إلكترونية معدة من طرف جمعية المدراء العموميون لمدن كيبيك بمناسبة يوم دراسي حول نتائج إستراتيجية التعاون والشراكة في المجال البلدي.

31. Drissi M'hamed. Maroc : Les nouveaux modes de délégation des services publics publié sur le web

le 15 novembre 2005.

32. M. L. Fadhel Moussa. Partenariat public-privé et gouvernance future sous la direction de Ali Sedjari. 2005.

33. DGCL-DAJÉDC. La coopération décentralisée. La Gestion des Affaires Locales. extraits des Actes des

séminaires organisés au titre de 2005. 172 pages.

34. DGCL-DAJÉDC. Rapport sur l'intercommunalité. 2006. 36 pages.

35. DGCL-DAJÉDC. Notes internes sur la coopération et le partenariat. 2009

36. DGCL-DAJÉDC. Évaluation quantitative et qualitative de la pratique marocaine de jumelage. 2009.

37. Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Le partenariat: Comment ça marche? Décembre 2003. 31 pages.

مرجعية ورقية حول الإطار العام لشراكة المؤسسات الجماعية في مجالات الصحة والخدمات الاجتماعية، تمكن القارئ من معرفة الفاعلين ومختلف العلاقات التي تربطهم مع أطراف أخرى في إطار هذه الشراكة لإنجاز مشاريع مشتركة وإيجاد حلول مناسبة لمشاكلها.

38. Ouvrage collectif":Partenariat public-privé et gouvernance. Édition L'Harmattan Gret. 2005. 513 pages.

عبارة عن كتاب لتجارب مؤلفين وباحثين ومختصين في الأنشطة العمومية، ينتمون إلى مدارس فكرية وعلمية مختلفة، حول المواضيع التالية: دينامية الشراكة العمومية الخاصة كفرص جديدة لتطوير الحكامة – تطور الشراكة العمومية الخاصة في بلدان المغرب العربي واكتشاف مزايا التدبير الخاص – الجوانب القانونية المنظمة للشراكة العمومية/الخاصة: مقاربة عمومية جديدة – نتائج بعض التجارب في مجال الشراكة العمومية/الخاصة: مشاكل الدول الليبرالية. ويتطرق هذا الكتاب كذلك لبعض المشاريع التنموية المنجزة في إطار الشراكة العمومية/الخاصة بمدينة الدارالبيضاء.

39. Shaen Michael. The Acumen consulting group. Forum des politiques publiques. The "3PS" of municipal infrastructure. How local government can use partnerships to finance. build and operate services. 1997. 103 pages.

مرجعية إلكترونية حول دليل معلوماتي مهم للجماعات المحلية التي تواجه مشاكل كثيرة لتنفيذ مشاريعها المحلية، والبحث على شركاء ومساهمين لإنجاز برامجها وتقديم الخدمات لمواطنيها. ويتطرق هذا البحث إلى نوعية الجماعات المحلية موضوع التجربة في هذا المجال. وكيفية القيام بدراسة افتحاص، وتحديد الفرص التي تتيحها الشراكات وطرق الحصول على التمويلات اللازمة، تحديد التزامات الأطراف المتعاونة، إعداد عقود الشراكة العمومية الخاصة، تحديد مخاطر التدبير، التفاوض في شأن العقود المبرمة في إطار هذا النوع من الشراكة. ويبين كذلك هذا المرجع تجربة العديد من المدن الكندية في إطار تدبير مشاريع التنمية المحلية المقامة على أساس الشراكة العمومية/الخاصة.

40. Union européenne. Politique régionale. Partenariat avec les villes. L'initiative communautaire URBAN. 2003. 47 pages.

مرجعية ورقية حول برنامج المجموعة الأوروبية لمساعدة المدن على إقامة علاقات للتعاون والشراكة بمشاركة الساكنة المحلية، تعرض لمختلف التجارب المنفذة في إطار برامج المجموعة الأوروبية لفائدة المدن التي تستجيب لمعايير هذا البرنامج.

41. U.S. Department of transportation Federal Highway administration. User guidebook on implementing Public–private Partnerships for transportation Infrastructure Projects in the United States. July 7. 2007. 85 pages.

مرجعية إلكترونية حول تقرير يتطرق لأنواع الشراكة العمومية/الخاصة لإنجاز وتنمية مشاريع التجهيزات الأساسية في مجال النقل، حيث يبين الاستراتيجيات الناجحة في هذا المجال التي يجب اعتمادها والاستئناس بها لإنجاز مشاريع مشابهة.

الملحق د

مراحل إعداد افتحاص الملائمة [52]

I. تحديد أهمية المرافق موضوع الافتحاص

1) توضيح السياسات والقواعد المحددة للعلاقات مع الشريك الخاص.
2) تحديد مجال الافتحاص (يشمل جميع المصالح أو بعضها. بعض المشاريع فقط...الخ).
3) تحديد الجهة التي تقوم بالإفتحاص.
4) تحديد الجهات التي يجب استشارة معها خلال الافتحاص.
5) جمع المعلومات الأولية حول تكاليف الخدمات أو المشاريع مواضيع الدراسة.
6) وضع مخطط عمل يحدد مراحل الافتحاص.

II. تحديد إمكانيات ومصالح القطاع العام الخاص.

1) تحديد حجم مساهمة القطاع الخاص لإنجاز المشاريع المعروضة للدراسة.
2) تقييم مستوى التنافسية وتحديد الشركات والمقاولات الخاصة القادرة على تقديم الخدمات أو إنجاز المشروع.
3) تحديد الحالات التي يكون فيها القطاع العام المشارك الوحيد في المناقصة.
4) تحديد الخدمات أو المشاريع التي تتطلب دراسة معمقة وكذلك المنفذة خارج إطار شراكة القطاع العام /الخاص.

III. تحديد أشكال الشراكة النموذجية

1) تحليل مختلف الإمكانيات.
2) تحديد الحلول المناسبة.

IV. تحديد الجوانب السلبية المؤثرة على الشراكة وإيجاد حلول مناسبة للتخفيف من وطأتها

1) تحديد مصالح واهتمامات مختلف الفاعلين ومختلف تأثيراتها السلبية.
2) تحديد كيفية إبعاد أو تقليص السلبيات المؤثرة على الشراكة.
3) اختيار الخدمات والمشاريع الأكثر قابلية للتنفيذ لعرضها على الدراسة.

---

52 مترجم من : The Acumen Consulting Group. the " 3Ps"" of municipal infrastructure. september 1997. 121 pages. p22

V. جمع معلومات ضافية وشاملة

1) تحديد التكلفة الحالية للخدمة أو المشروع.

2) تحديد مستوى تحسن الخدمة أو المشروع الممكن تحقيقه باعتماد وسائل تكنولوجية معينة.

3) القيام بتحليل مقارن للتكاليف والأرباح بين القطاع الخاص والعمومي لكل خدمة أو مشروع معروض للدراسة.

VI. اختيار خدمات والمشاريع تعتمد استعمال إمكانيات كبيرة

1) وضع أولويات لتطوير شراكة القطاع العام /الخاص.

2) وضع الإجراءات وبرامج الإنجاز.